

جامعة آل البيت
كلية إدارة المال والأعمال
قسم إدارة الأعمال

رسالة ماجستير بعنوان

اثر النمط القيادي السائد في أداء موظفي مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية

The Effect of Prevailed leadership style on Kuwait airways staff performances

إعداد الطالب

محمد طلال فهيد العازمي

إشـــراف الدكتور

ســــــالم العـــــــون

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة آل البيت
كلية إدارة المال والأعمال
قسم إدارة الأعمال

رسالة ماجستير بعنوان:

اثر النمط القيادي السائد في اداء موظفي مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية

The Effect of Prevailed leadership style on Kuwait airways staff performances

إعـــــداد الطالب

محمد طلال فهيد العازمي

0620502014

أعضـاء لجنة المناقشة
التوقيع

د. سالم العون (مشرفا ورئيسا)
....

أ.د. محمد الطعامنة (عضواً)
....

د. سليمان الحوري (عضواً)
....

د.رياض أبا زيد (عضواً)
....

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال في كلية إدارة
ن وقاتشمتالوأواطلأع مالبإ فيا زجتا هعاة تآلعد ياللهيات/. رفضها
بتاريخ

الإهــــــــــداء

أهدي هذا العمل إلى:

- إلى أبي الذي طالما شجعني على المضي في مجالي الأكاديمي .

- إلى أمي الغالية التي طالما شجعتني وشحذتني بالقوة والصبر .

- إلى أهلي وأقاربي .

- إلى أختي الغالية التي أضاءت دربي .

الشكــــر والتقديــر

الحمد لله رب العالمين الذي وفقني إلى هذا، أتقدم بالشكر والتقدير للمشرف الفاضل الدكتور سالم العون الذي طالما مد لي يد المساعدة ولم يتوانى يوما عن إنارة دربي للمضي بالطريق الصحيح، كما أتقدم بجزيل الشكر إلى:

- الدكتور الفاضل: رياض أبا زيد الذي لم يتأخر يوما في تقديم النصح والإرشاد لي .
- الدكتور الفاضل: وليد العواودة الذي احتضن كل ضعف لدي وأرشدني وحفزني للعمل الصادق والجيد.

كما اتقد بخالص الشكر والتقدير للعاملين في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية رؤساء ومرؤوسين لتخصيص جزء من وقتهم الثمين في تعبئة استبانات الدراسة.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذتي الأفاضل أعضاء هيئة التدريس في قسم إدارة الأعمال لما قدموه من رعاية واهتمام طول فترة برنامج الماجستير.

وجزيل الشكر للجنة المناقشة التي قامت بمناقشة الرسالة بعد عناء القراءة والتفحص .

قائمة المحتويات

الفصل الثاني: أنماط القيادة...16

الفصل الثالث: أداء الموظفين...36

فهرس الجداول

فهرس الملاحق

فهرس الأشكال

الملخص باللغة العربية

اثر النمط القيادي السائد في اداء موظفي مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية

The Effect of Prevailed leadership style on Kuwait Airways Staff Performances

إعـــداد

محمـــد طلال فهيد العازمـــي

إشراف الدكتور

ســـالم العـــــون

هدفت الدراسة إلى معرفة اثر أنماط القيادة على أداء الموظفين فـــي مؤســـسة الخطـــوط الجوية الكويتية، وتكون مجتمع الدراسة من المديرين والموظفين في مؤســـسة الخطـــوط الجويـــة الكويتية. قام الباحث باختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراســـة تمثلـــت (60) مـــديراً و (200) موظفا. تم توزيع (60) استبانة خاصة بالمدراء وتم استرجاع (42) استبانة قابلـــة للتحليـــل، أمـــا بالنسبة للموظفين فقد تم توزيع(200) استبانة وتم استرجاع (153)استبانة قابلة للتحليل.

ولتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها تـــم اســـتخدام الحزمـــة الإحـــصائية للعلـــوم الاجتماعية (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي:

1) احتل النمط التساهلي المرتبة الأولى بدرجة ممارسة متوسطة وبمتوســـط حـــسابي بلـــغ (3.15)، تلاه النمط الديمقراطي بمتوسط حسابي بلغ (3.03) وبدرجة ممارســـة متوســـطة، بينما احتل النمط الأوتوقراطي المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (2.73) وبدرجـــة ممارســـة متوسطة أيضا.

2) تبين ان أداء الموظفين في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية كان بدرجة ايجابية متوسطة.

3) تبين أن النمط الاتوقراطي والتساهلي يؤثران سلبياً على أداء الموظفين.

4) تبين أن النمط الديمقراطي يؤثر بشكل ايجابي على أداء الموظفين.

وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها:

1- توصي الدراسة بقيام مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية بالاتجاه نحو رفع نسبة النمط الديمقراطي من خلال قيام المديرين بزيادة الاهتمام بمناقشة المشاكل التي يواجهها الموظفين في العمل، والقيام بمنح مكافآت للموظفين على العمل الإضافي، وتشجيع الاتصال بين الموظفين، والعمل على سيادة روح التعاون وتحقيق التفاعل الاجتماعي بين الموظفين، وتعزيز الثقة المتبادلة بين المدير والموظفين، وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات.

2- توصي الدراسة بقيام مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية بتخفيض نسبة النمط الاوتقراطي من خلال عدم تفرد المدير بالسلطة لنفسه، وعدم تحسين المدير مركزه على حساب الموظفين، وعدم اعتبار الولاء للمدير معيارا لحصول الموظف على الامتيازات، وعدم استخدام أسلوب الضغط والتهديد على الموظفين، والسعي نحو عدم وضع حاجز إداري أمام الموظفين باعتبار أن يكون الهيكل التنظيمي مسطحا.

3- توصي الدراسة بقيام مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية بتقليل نسبة النمط التساهلي عن طريق فرض آليات على المدير تتعلق بزيادة الرقابة المباشرة على سير العمل، والمشاركة في تخطيط العمل، وعدم تساهل المدير مع المقصرين في أداء عملهم، وعدم التردد في اتخاذ القرارات الإدارية، والأخذ بعين الاعتبار مشكلات الموظفين، وان يكون تفويض الصلاحيات بناءً على المنطقية ولا يخضع التفويض للعشوائية.

الفصل الأول

الإطـــار العام للدراســـة

1 .1 مقــدمـــة

يعيش العالم اليوم عصراً يتسم بالتطور المتسارع الذي نشهده في مختلف مجالات الحيـاة الثقافية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية، لذلك باتت المؤسسات على اختلاف طبيعـة عملهـا ولمواكبة روح العصر تجهد في توفير قادة يمتلكون الكفاءة والخبرة على مستوى يتناسب مع حجم الطموحات والتحديات التي تمثلها وتتضمنها عملية التطوير المنشود.

ولتمكين القادة من صقل مهاراتهم القيادية واستكمالها بحيث يصبحوا قـادرين علـى قيـادة مؤسساتهم من خلال التأثير الإيجابي مع بعضهم البعض ومع قيادتهم، وتبرز المقومات التي تجعل من شخص ما قائدا يستطيع أن يظهر القدرة على التأثير التوجيهي في سلوك المرؤوسين فيتبعونه ليس بالقوة أو التهديد وإنما عن قناعة ذاتيه لأنهم واثقون انه الشخص القادر على تحقيق أهـدافهم وإشباع رغباتهم، حتى يمكن تزويد المدير بهذه المهارات وحتى لا تبقى السلطة الرسمية أو سلطة المركز الوظيفي دون سند أساسي[1].

يحظى موضوع أنماط القيادة باهتمام علماء الإدارة والتنظيم، نظرا لأهميتـه أمـام التطـور الكبير الذي شهدته إدارة المنظمات في الوقت الحاضر، وتتمثل الأنماط القيادية في العمل المتميـز والتي بدأها تايلور (حركه الإدارة العلمية) أو المدخل السلوكي (مدرسه العلاقات الإنسانية) التـي بدأها مايو، ووسط هذه الأنماط القيادية يقضي الأفراد الكثير من أوقاتهم في تأدية أعمالهم ومـع مرور الوقت تنشأ الكثير من العلاقات بينهم داخل المنظمـة فـي إشـباع رغبـاتهم وحاجـاتهم ومصالحهم والسعي إلى خدمة المنظمة على أحسن وأكمل وجه وتقديم أفضل الخدمات للمستفيدين منها، حيث أن أنماط القيادة تؤثر على الموظفين في المنظمة ويؤدي ذلك إلى الإحباط أو التحفيـز لأدائهم الوظيفي[2].

---

[1] ماهر محمد صالح حسن، **القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم**، ط1، دار الكندي، الأردن، 2003.

[2] المصدر نفسه.

إن القيادة هي عملية التأثير في الأفراد إلى استمالتهم وحفزهم لتحقيق الهدف و تعبر عن العلاقة التفاعلية بين القائد ومرؤوسيه أو تابعيه، إذ يمكن التأثير في سلوك المرؤوسين تأثيرا مباشراً إذا توفرت القناعة و الفهم والإدراك لدى المرؤوسين، كما ويمكن للمرؤوسين تقديم المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المناسبة لعمل المؤسسة، ولذلك فإن القيادة عملية تواصل وتفاعل متواصل ومتغير حسب المواقف و الظروف (الديناميكية) حيث تعزى ديناميكية القيادة إلى التغيرات في البيئة الخارجية وكذلك ما يرتبط بها من متغيرات في البيئة الداخلية من سياسات واستراتيجيات والهياكل التنظيمية وكذلك التغير في الأحاسيس والمشاعر والتفاعلات الإنسانية [1].

كما إن غياب القيادة الفعالة يعني ظهور عدة سلبيات ذات تأثير مباشر على أداء الموظفين، والتي تتضمن:عدم التخطيط الجيد للأهداف القريبة و البعيدة المدى، وعدم وضوح سياسة وإستراتيجية العمل، وعدم وجود نموذج يحتذى به الموظفين في المؤسسة وذلك بتحفيزهم نحو العمل الجاد لفك الصراع بين أطراف التنظيم بسبب الخبرة التي من المفروض أن يتمتع بها القائد الناجح.

وقد كانت الأنماط القيادية للمديرين محط اهتمام الباحثين في الإدارة خلال الربع الأول وحتى منتصف القرن العشرين، وقد تركز هذا الاهتمام بتمييز القادة عن سواهم بما يحملونه من سمات، حيث استأثر موضوع القيادة باهتمام باحثين ينتمون إلى حقول معرفة ويتبنون اتجاهات فكرية، وفلسفية عدة، من بينها: حقول واتجاهات في مجال الإدارة، والتنظيم، وساهمت المجهودات العلمية الأولية في دراسة وتحليل الأبعاد الفكرية لنظرية الرجل العظيم، وأعقبها دراسات كثيرة في مجال السمات القيادية ونظرياتها [2].

وتلعب مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية دوراً هاماً في الاقتصاد الوطني الكويتي، كونها مؤسسة رائدة في تقديم الخدمات المختلفة للمواطنين والمقيمين على أرض الكويت، وتعتبر مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية رائدة في مجال عملها كونها حصلت على عدة تقديرات واعتمادات عالمية تضعها في مواقع الريادة المتقدمة في المنطقة ، حيث من أهم الاعتمادات العالمية التي تمنح للشركات العاملة في صناعة النقل الجوي ويعكس تقدير منظمة سلامة الطيران الأوروبي

[1] سهيلة محمد عباس، **القيادة الإبتكارية و الأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.

[2] نعمة خضير و فلاح نعيمي، قياس السمات القيادية للمدراء: دراسة اختبارية في منظمات صناعية، **المجلة العربية للإدارة**، مجلد 16،عدد 1، 1994.

لقدرات المؤسسة وجهودها المستثمرة في مجال التدريب الفني وكــذلك خــدماتها المعتمــدة مــن السلطات العالمية المختصة ، مشيراً بأن حصول المؤسسة على هذه الشهادة قد جاء نتيجة جهــود مخلصة وحثيثة بذلت وتبذل من الموظفين في المؤسسة بمختلف قطاعاتها لرفع مستوى التــدريب إلى المراتب الدولية هادفة إلى تحقيق المستوى الرفيع في الأداء والسلامة.

من هنا ونتيجة لتعدد الأدبيات حول أنماط السلوك القيادي، ظهرت العديــد مــن النظريــات حول النمط القيادي للمديرين، إذ أن معرفة النمط القيادي لمديري هذه المؤسسات الرائدة لــه دور كبير وآثار عديدة على سلوكيات ودوافع الموظفين العاملين بها نحو المزيد مــن الإنتاجيــة، ممــا ينعكس أيضاً على دور المؤسسة في الاقتصاد الوطني وكفاءتها الإنتاجية.

1. 2 أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من خلال التعرف على الدور الذي يلعبه النمط القيادي السائد على أداء الموظفين. كما تبرز أهمية الدراسة من خلال الكشف عن اتجاه الموظفين في مؤســسة الخطــوط الجوية الكويتية نحو أنماط القيادة وتأثيرها على أدائهم الوظيفي، والتعرف على مدى توزيع القائــد لمسؤولياته القيادية مع الموظفين بأن يشركهم في عمليه اتخاذ القرار وفــي العمليــة التخطيطيــة وتنفيذ العمل، والتعرف على مدى تأثير القيادة السائده في أداء الموظفين وهــل يمكــن أن تحقــق طموحهم وتلبي رغباتهم حيث أن رسم السياسات والخطط التي قد تساعد في تطوير أداء هــؤلاء الموظفين في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية قد يؤدى إلي تعزيز ارتباطهم بمؤسستهم وانتمــائهم إليها.

ويضاف إلى ذلك أهمية الدراسة الحالية من كونها تعالج مشكلة تحديد النمط القيادي الأنــسب للمؤسسة لكي تستطيع أن تقوم بأعمالها وتحقيق أهدافها عبر دفع موظفيها لتحسين أدائهم الوظيفي.

كما قد تساعد الدراسة الحالية في أن تكون منطلقا لمزيد من الدراسات من قبل البــاحثين المهتمين للتوسع في البحوث المتعلقة في أنماط القيادة و أثرها على أداء الموظفين وسبل تطويرها حيث أن مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية مملوكه للدولة بالكامل حاليا وهناك توجه لخصخــصتها ويمكن بعد ذلك أجراء دراسة مشابهه أخرى بعد الخصخصة لمعرفه التغير فــي أطــار الأنمــاط القيادية.

3.1 مشكلة الدراسة

تعد مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية إحدى مؤسسات القطاع العام الهامة والكبيرة في دولة الكويت، إلا أن هناك توجه نحو خصخصة هذه المؤسسة نظراً لضعف الأداء فيها ، حيث يسود الاعتقاد ان القطاع الخاص هو الأقدر على الأداء بشكل أفضل. (الهران، 2004)؛ (النيباري، 2007) [1].

ورغم هذه المطالبة بالخصخصة إلا ان هذه المؤسسة تمثل رمزاً وطنياً وثقافياً للدولة، وعليه فإن معرفة أسباب ضعف أداء الموظفين والكشف عن العوامل التي تنمي أدائهم سوف يكون أفضل من فكره الخصخصة.

ومن خلال مراجعة الباحث لأدبيات القيادة والأداء لاحظ ان أداء المنظمات بشكل عام يعزى بالدرجة الأولى للنمط القيادي السائد، فأينما وجد النمط القيادي الناجح (سهيلة، 2004) (Siegall,2002) نجد أداءً إيجابياً للموظف وتحقيقاً أفضل لأهداف المنظمة[2].

وبناءً عليه تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في الكشف عن أنماط القيادة السائدة في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية وأثرها على أداء الموظفين، وصولاً لتحديد النمط القيادي الأكثر ايجابية على أداء الموظفين بما يعالج مواطن الضعف في الأداء ويمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها عبر آلية التأثير التي يتركها هذا النمط القيادي على أداء الموظفين تحقيقا للأهداف المنشودة.

4.1 أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيس الذي تطمح إليه هذه الدراسة هو معرفة أثر أنماط القيادة على أداء الموظفين في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية وذلك من خلال:

1. التعرف على النمط القيادي السائد (الديمقراطي، التساهلي، الاوتقراطي) في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية.
2. التعرف على مستوى أداء الموظفين في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية.

---

(1) النيباري، عبد الله، **خطة مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية لتحديث أسطولها الأداء والمعيقات**، الطليعة ــ 1(17)، ص5 ، 2007.

(2) سهيله محمد عباس، **القيادة الإبتكارية و الأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.

3. التعرف على مدى تأثير كل نمط قيادي في مؤسسه الخطوط الجوية الكويتية على أداء الموظفين .

1. 5 اسئلة وفرضيات الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على الاسئلة و الفرضيات التالية، والتي تمت صياغتها استناداً الى ما سبق:

- ما النمط القيادي السائد في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية ؟
- ما مستوى اداء الموظفين في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية ؟

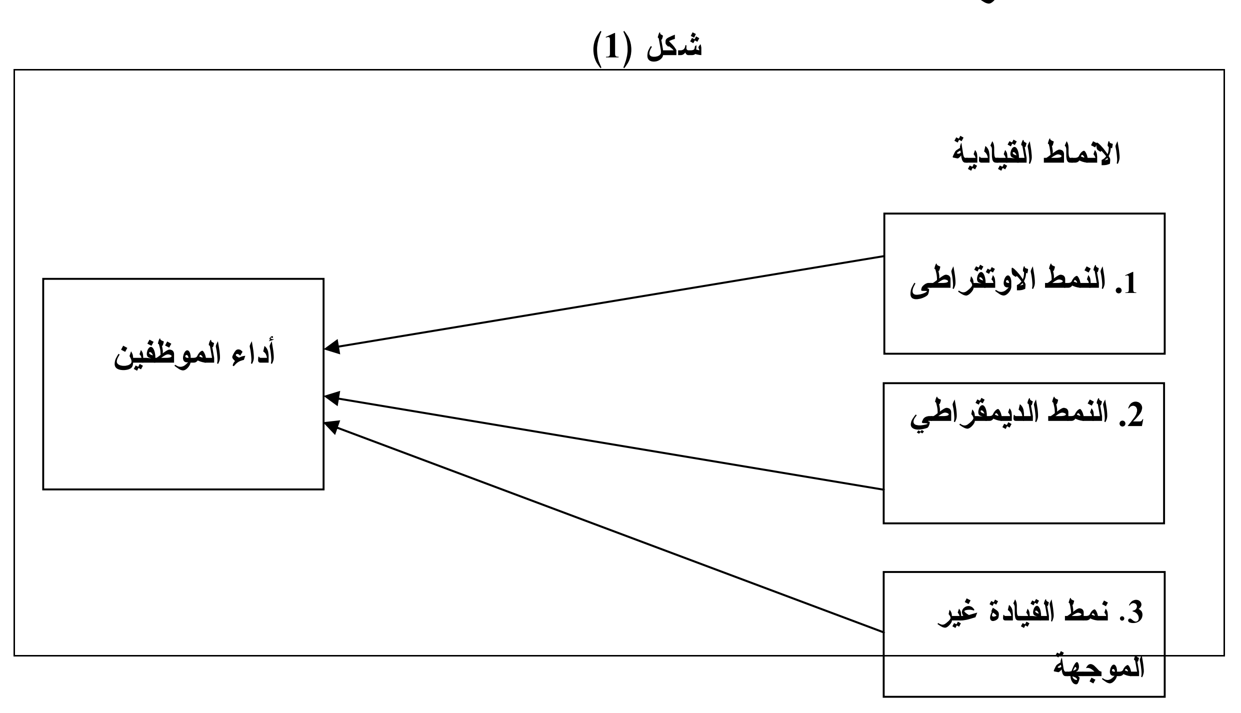
1. يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq .05$) بين النمط القيادي السائد وأداء الموظفين.

2. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$) لتصورات المبحوثين نحو النمط القيادي السائد تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، الجنس، والمستوى الإداري).

3. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$) لتصورات المبحوثين نحو أداء الموظفين تعزى تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، الجنس، والمستوى الإداري).

1. 6 مخطط الدراسة:

شكل (1)



1. 7 تعريف المصطلحات:

النمط القيادي: السلوك الذي يمارسه المديرون في المؤسسة مع الموظفين ويقسم إلى: النمط الديمقراطي، والنمط الاوتقراطي، والنمط التساهلي.

ويمكن تعريف القيادة بأنها القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف معينة، والقيادة ليست ميزة شخصية في شخص القائد، ولكنها دور يقوم به الفرد، وهو محصلة عوامل تشمل الفرد والمجموعة وظروف التنظيم، لذا فإن القائد الناجح هو الذي يستطيع كسب تعاون جماعته وإقناعهم من أن تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافهم.

1. 7 . 1 النمط القيادي الأوتقراطي:

وهو النمط القيادي الذي يقوم على الاستبداد، والتعصب للرأي، ويستخدم أساليب القوة، والإرغام، كما أنه لا يسمح بأي نقاش أو تفاهم، حيث يقوم بتوجيه الآخرين من خلال إصدار القرارات والتعليمات.

1. 7. 2 النمط القيادي الديمقراطي:

يقوم هذا النمط القيادي على الإيمان بمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، وتشجيع الموظفين في الاشتراك في المناقشات، ويترك القائد الديمقراطي للموظفين حرية اختيار زملاء العمل، ويكون عادلاً في توجيه النقد، والمديح لأفراد الجماعة، كما أنه يقدم المشورة التي يحتاجونها. ويقوم النمط القيادي الديمقراطي على أساس احترام شخصية الفرد، وأنه غاية في ذاته،و أن القرار النهائي يكون دائماً للأغلبية دون تسلط أو خوف.

1. 7 . 3 النمط القيادي التساهلي:

ويتميز هذا النمط القيادي بأنه يترك للموظفين حرية التصرف في شؤونهم، حيث يقوم القائد بتوصيل المعلومات إلى الأفراد في المجموعة مع إعطائهم مطلق الحرية دون التدخل، وهذا الأسلوب أو النمط يؤثر على أداء الموظفين، وعلى شخصية المجموعة التي يتعامل معها، لأن التساهل والتهاون وعدم الحسم يهبط من همم النشيطين الذين يرون أن تقدير الإدارة لأدائهم لا يختلف عن أداء الكسالى.

1. 7. 4 اداء الموظفين:

يعرف الأداء بأنه تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها، ويعني بشكل عام النتائج التي يحققها العامل من خلال عمله.

1. 8 منهجية الدراسة

1. 8 . 1 مقدمة:

يتضمن هذا الجزء منهجية الدراسة، وطرق جمع البيانات والمعلومات المختلفة، ومن ثم توضيح الاختبارات الخاصة بصدق وثبات أداة الدراسة ، وتوضيح كيفية اختيار مجتمع الدراسة والإجراءات التي اتبعت في توزيع أداة الدراسة (الاستبانة)، وكذلك تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات ومقاييس التحليل التي استخدمت لقياس أبعاد الدراسة في الأداة المتبعة، وأخيرا أهم المحددات لهذه الدراسة.

1. 8. 2 المنهجية:

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والميداني كونها تحاول وصف موضوع البحث من حيث التعرف على أهمية أنماط القيادة وعناصرها ، وعلى مصادر قوة القيادة، ونظرياتها ،والنمط القيادي السائد. كما تحاول التعرف على أداء الموظفين وعناصره، والعوامل التي تؤثر بالأداء الوظيفي والتعرف على اثر الأنماط القيادية في أداء الموظفين، وتوصف بأنها تحليلية لأنها تهدف إلى تحليل اتجاهات عينة الدراسة وميدانية كونها تستهدف مؤسسة الخطوط الجويه الكويتية.

1. 8. 3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية ويبلغ عدد المديرين فيها (120) مديراً، بينما يبلغ عدد الموظفين فيها (1950) موظفاً يعملون في جميع المستويات الإدارية.

1. 8. 4 عينة الدراسة:

اعتمد الباحث على العينة العشوائية الطبقية في الدراسة، حيث تم استخدام نسبة (10%) من الموظفين ونسبة (50%) من المديرين لاستخراج عينة الدراسة.

واستخدمت الدراسة العينة العشوائية بنسبة (10%) لتمثيل مجتمع الدراسة المتمثل بمؤسسة الخطوط الجوية الكويتية، وقد تم جمع المعلومات من خلال استبانة صممت للموظفين لمعرفة النمط القيادي السائد في المؤسسة ،وقد تم توزيع (200) استبانة على الموظفين وتم استرجاع (153) استبانة قابلة للتحليل. كما استخدمت الدراسة العينة العشوائية بنسبة (50%) لتمثيل مجتمع الدراسة المتمثل بمؤسسة الخطوط الجوية الكويتية، وقد تم جمع المعلومات من خلال استبانه صممت للمديرين لمعرفة أداء الموظفين لكل نمط من أنماط القيادة، لقد تم توزيع (60) استبانة خاصة بالمديرين وتم استرجاع (42) استبانة قابلة للتحليل.

1. 8 .5 أسلوب جمع البيانات :

اعتمدت هذه الدراسة في الحصول على بياناتها من مصدرين أساسيين هما:

1- مصادر أولية: الإستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية.

2- مصادر ثانوية: تتمثل في الدراسات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة.

1. 8. 6 أداة الدراسة:

لتنفيذ الدراسة قام الباحث بالاستعانة ببعض المصادر المختلفة وخاصة تلك التي كتبت عن أنماط القيادة و عن أداء الموظفين مثل دراسة خضير والنعيمي (1994)، الذنيبات (1994)، الهيتي (2005) ، وقام الباحث بتصميم استبانتين لجمع البيانات اللازمة، الأولى تخص المديرين لمعرفة مستوى أداء الموظفين، والثانية للموظفين لمعرفة النمط القيادي السائد، وقد تم القياس في كلتا الاستبانات على مقياس (Likert Scale) الخماسي، وقد شملت الإستبانة الخاصة بالمديرين جزئين هما:

- الجزء الأول: معلومات عامة عن المديرين كالجنس والعمر والمؤهل العلمي.
- الجزء الثاني: اشتمل على أسئلة تتعلق بالنمط القيادي، حيث شملت الاستبانة (19) فقرة خاصة برأي المديرين حول أداء الموظفين.

- استبانة الموظفين:

- **الجزء الأول:** معلومات عامة عن الموظفين.

- **الجزء الثاني:** أسئلة حول مؤشرات أنماط القيادة وقد قسمت إلى ثلاثة مؤشرات كما تمت الإشارة إليها سابقاً، حيث تضمن كل مؤشر عدة أسئلة، بلغ مجموعها 25 سؤالا.

1. 8. 7 صدق الأداة وثباتها:

تم التأكد من صدق المحتوى لأداة الدراسة حيث تم عرضها بعد تطوير الشكل الأولي لها على أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت، وأصحاب الخبرة والاختصاص في الجامعة الأردنية، وجامعة اليرموك، والجامعة الهاشمية، وجامعة الإسراء، للتأكد من تغطيتها لجوانب الدراسة الأساسية، ووضوحها وسلامة صياغتها ومحتواها، ثم عدلت بناءً على ملاحظاتهم في حذف بعض العبارات وتعديل وإعادة صياغة بعض الفقرات لتصبح أكثر وضوحا وفهما لدى مجتمع الدراسة، وبذلك اعتبرت آراء المحكمين وتعديلاتهم فيما يتصل بالاستبانة دلالة صدق كافية لأغراض الدراسة.

وتبين أن هذه الأدوات تتمتع بالصدق الظاهري، وللتأكد من ثبات أداة الدراسة فقد تم حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب كرونباخ ألفا والجدول (1\1) يبين ذلك:

جدول (1/1)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لأنماط القيادة واداء الموظفين

المجال	الاتساق الداخلي
النمط الأوتوقراطي	0.93
الديمقراطي	0.95
التساهلي	0.94
أداء الموظفين	0.83

1. 8. 8 مقياس التحليل:

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية لكل سؤال من الأسئلة والمكونة للبعد الواحد كل على حدا، ويبين الجدول (2/1) مقياس التحليل الذي تم على أساسه التحليل بناء على المتوسط الحسابي.

الجدول(2/1)

مقياس التحليل

الوسط الحسابي	درجة الموافقة
من 1 إلى اقل من 2.49	ضعيفة
من 2.5 إلى اقل من 3.49	متوسطة
من 3.5 إلى 5	عالية

1. 8. 9 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

- تم استخدام اسلوب التحليل الإحصائي، وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية لعرض وتبويب وقراءة أهم ملامح عينة الدراسة، وإظهار خصائصها للإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار الفرضيات، وذلك بالاعتماد على الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية .
- اختبار كرونباخ الفا (Reliability): للتأكد من مدى صدق أداة الدراسة.
- اختبار (T-test) لمعرفة ان المتوسط الحسابي داخل حدود القبول او الرفض، ويقبل بمقارنته مع الوسط الافتراضي (3) وذلك لاختبار الفرضية الاولى للدراسة.
- تحليل التباين الاحادي واختبار شيفيه (Scheffe test) لاختبار الفرضية الثانية والفرضية الثالثة.

1. 8 . 10 محددات الدراسة:

محددات مكانية : الخطوط الجوية الكويتية .

محددات زمانية : العام الدراسي 2008

محددات موضوعية : تتحدد نتائج الدراسة بعينة الدراسة .

1. 9 الدراسات السابقة:

1. 9. 1 الدراسات العربية:

1- السعودي، موسى أحمد،(2006) أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على أداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على أداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي، وتوصلت الدراسة أن تصورات المبحوثين تجاه مستلزمات تشغيل نظام المعلومات جاءت بدرجة مرتفعة، وأن تصورات المبحوثين تجاه الأداء الوظيفي جاءت بدرجة متوسطة. وهناك وجود أثر المستلزمات الرئيسية لإدارة وتشغيل نظام المعلومات المحسوب (المادية والبرمجية والبشرية والتنظيمية) في الأداء الوظيفي.

2- الهيتي، صلاح الدين،(2005) تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين"دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية " .

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر(القيم الفردية)و(القيم الثقافية التنظيمية) في الأداء المدرك لدى العمالة الوطنية الأردنية والعمالة الأجنبية الصينية وإلى معرفة أولويات القيم ومستوى الفروق فيما بينها لدى أفراد عينة الدراسة من العاملين الأردنيين والصينيين، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن هناك تأثيراً للمتغيرات المستقلة(القيم الثقافية الفردية) و(القيم الثقافية التنظيمية) على المتغير التابع(الأداء الفردي) ولكن مستوى هذا التأثير يتفاوت بين العمالة الوطنية والعمالة الصينية، كما أن هناك فروقاً إحصائية بين أولويات القيم لدى العمالة الوطنية والصينية.

أوصت الدراسة بضرورة أن تعطي إدارة المدينة الصناعية الاهتمام للجوانب المتعلقة بـــالقيم الثقافية، والفردية والتنظيمية، وذلك بإجراء دراسات تشخيصية، ونشر وتشجيع القيم التنظيمية التي تعزز من التفاهم والثقة المتبادلة ومراعاة الاختلافات الثقافية بين العاملين وفتح قنـــوات الاتـــصال المباشر بين الإدارة والعاملين، ورفع مستوى الوعي بإقامة الندوات والدورات المتخصصة.

3- الذنيبات، محمد محمود،(1999) المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابـــة المالية والإدارية في الأردن .

استهدفت هذه الدراسة معرفة مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي الرئيسة (الهيكـــل التنظيمـــي، والسياسات الإدارية، والبيئة الخارجية، والتكنولوجيا) في أداء العاملين بـــأجهزة الرقابـــة الماليـــة والإدارية في الأردن.

أثبت الدراسة أن هناك علاقة بين كل من متغيرات الجنس والمؤهل العلمـــي والمـــستوى الوظيفي وسنوات الخبرة لدى أفراد عينة الدراسة، والنظر إلى أثـــر عوامـــل المنـــاخ التنظيمـــي وبالذات الهيكل التنظيمي والسياسات الإدارية والبيئة الخارجية والتكنولوجيا في أداء العاملين، وأن هذه العلاقة جوهرية وذات دلاله إحصائية فيما عدا متغيرات الهيكل التنظيمي وكل مـــن المؤهـــل العلمي والمستوى الوظيفي وسنوات الخبرة والنظر إلى أثر التكنولوجيا في أداء العـــاملين، والتـــي أثبتت الدراسة عدم وجود علاقة بينها.

4- إسماعيل، عواطف يونس،(1998) التدريب وأثرة على إنتاجية العاملين " دراسة ميدانية فـــي معمل الألبسة الجاهزة بالموصل".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر التدريب في رفع إنتاجية العاملين في احد معامل الألبسة الجاهزة في مدينة الموصل بالجمهورية العراقية. وتوصلت الدراسة إلـــى مجموعـــة مـــن النتائج أن هناك علاقة ايجابية بين متغير التدريب ومتغير متوسط الكفاءة الإنتاجية وهـــي علاقـــة معنوية إذ أشارت إلى أنة كلما زادت عدد الدورات التدريبية زادت إنتاجية العاملين. كما اتـــضح أيضاً أن أغلب أفراد العينة قد شارك بدورة تدريبية واحدة طيلة عملة في المعمـــل المـــذكور، إذ بلغت نسبتهن 3، 73% وان عدداً قليلاً منهن قد شارك بأكثر من دورة تدريبية إذ بلغت نـــسبتهن 6، 26%. وأظهرت الدراسة أن الدورات التدريبية التي يقيمها مركـــز التـــدريب الموجـــود فـــي

المعمل لا تتجاوز مدتها (45) يوماً تبقى المتدربة بعدها تحت التجربة لمدة (3) أشهر ويعاد تدريبها في حالة عدم ثبوت كفاءتها.

5- الخشالي، شاكر جار الله،(2003) أثر أنماط القيادة على مقاومة التغيير لدى العاملين دراسة "ميدانية في الشركات الصناعية الاستخراجية الأردنية" .

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة المستخدمة من قبل المديرين وإبعاد ومقاومة العاملين للتغير في الشركات الصناعية الاستخراجية في الأردن ، ومن أهم النتائج التي أظهرتها الدراسة هي وجود مقاومة للتغيير من قبل العاملين وبدرجة فوق المتوسط وبنفس المعدل لميل المديرين لاستخدام نمطي القيادة المتسلط والمتساهل، فيما كان أقل من ذلك في استخدامهم لنمط القيادة الديمقراطي، كما بينت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلاله إحصائية بين نمط القيادة المتسلطة وأبعاد مقاومة العاملين للتغير، فيما لم تشر إلى هذه العلاقة مع الأبعاد الأخرى، كما أوضحت الدراسة بأن هناك علاقة إيجابية ذات دلاله إحصائية بين نمط القيادة المتساهل وأبعاد العاملين للتغيير، كما تضمن الدراسة بعض التوصيات ومن أبرزها، تهيئة العاملين لعملية التغيير من خلال تسهيل عملية الاتصال بالجهة المسئولة عن عملية التغيير، وكذلك إشراك العاملين المشمولين بعملية التغير في التخطيط لهذه العملية لإزالة الغموض في الجوانب الفنية والإجرائية من خلال اعتماد النمط الديمقراطي في إدارة شؤون جماعات العمل.

1. 9. 2 الدراسات الأجنبية:

(1) Kathleen Dale & Marlilyn L. Fox, Leadership Style AND Organizational Commitment: Mediating Effect of Role Stress, ,2008.

هدفت الدراسة إلى التعرف على سلوك القائد في الالتزام في العمل المؤسسي، وقد استهدفت الدراسة العاملين ضمن الدوام الكامل في المنظمات الكبيرة الحجم والمتوسطة الحجم في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد توصلت الدراسة إلى انه في حالة وجود هيكل تنظيمي يساعد على الالتزام في العمل المؤسسي كذلك وجود آليات محددة ومبينة لعمل الإفراد، ووجدت الدراسة علاقة ايجابية بين أساليب القيادة وكمية المجهود للعاملين.

[2] Cuna Org, Leadership: its About them, 2007.

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على عملية التغيير في أساليب القيادة، وفي هذه المرحلة توصلت الدراسة إلى انه يجب على المدراء التركيز على مواهب العاملين والعمل على تنميتها عن طريق تدريبهم وكذلك اخذ الاعتبار في تحفيزهم، كما جاءت هذه الدراسة متفقة مع ما توصل إليه Robert Jass وهو من أهم المدراء التنفيذيين في كاليفورنيا، والذي توصل إلى انه يجب تمكين العاملين وكذلك التركيز على التغذية العكسية المنتظمة، والحوافز، والأخذ بالأفكار الداعية للنمو التي يقترحها العاملين من قبل المدراء.

[3] Stan Godbehere, Measuring Staff Performance, , 2005.

هدفت الدراسة إلى التركيز على أهمية قياس أداء العاملين، وذلك في مواجهة المشاكل التي تعاني منها الإدارة في أداء العاملين، وتوصلت الدراسة إلى إن أهم شئ في زيادة أداء العاملين هو تحفيز العاملين وكذلك القيام بتطويرهم، كما تقع أهمية التحفيز للأداء على المدربين أو المراقبين للعاملين، وذلك لأنهم الأكثر معرفة بحاجات العاملين وهم حلقة الوصل بين العاملين والمدراء.

وأخيرا توصلت الدراسة إلى ضرورة زيادة الروح المعنوية للعاملين، والقيام بالترقية العادلة لهم وذلك لما له من اثر كبير على أداء العاملين.

[4] Edwards, Raymond Solomon, "self Awareness differences in leaders versus managers",2000.

وقد أثبتت هذه الدراسة عدم وجود تأثير هام للعمر و الجنس و العرق على إعداد القائد المدير ولكن يبدو أنها تؤثر في مستويات إدراك الذات بين رؤساء المؤسسات، كما أن ظروف العمل المناسبة أو الغير المناسبة لم تؤثر في الإعداد أو الإدراك الذاتي التحويلي أو الإجرائي.

وقد طرحت هذه الدراسة النتائج الآتية:

1- إن النموذج التفاضلي للقائد المدير لا يتقيد بالأخلاقيات الثقافية أو الوطنية.

2- إن مفهوم الذات هو مهارة أو صفة فطرية ويمكن أن تستخدم بشكل أكبر كعنصر مميز في الجدل حول القائد مقابل المدير.

[5] Vanover, fairly, "An empirical analysis of human typology and its relationship to leadership effectiveness",1999.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن نماذج شخصية معينه تمتلك كفاءة قيادية أكبر بينما نماذج شخصية أخرى تمتلك كفاءة قيادية أقل، أن القادة ذوي النمط السيكولوجي الإدراكي الداخلي أو الإدراكـــي الخارجي يشكلون أكبر كفاءة قيادية بغض النظر عن الجنس بينما القادة من المـــستوى المتوســـط يتصفون بالقدرة على الحكم و التفكير الداخلي و الخارجي يشكلون أقل كفاءة قيادية بغض النظـــر عن الجنس، وعند النظر إلى نموذج الشخصية و الجنس كعاملين في كفاءة القيادة فانـــه لا يوجـــد فروق هامه في الكفاءة القيادية بين الجنس بالنسبة لأعظم أو لأقل النماذج ذات الكفاءة.

كما بينت الدراسة أن القادة النساء كان لديها تكرار أكبر في أسلوب القيـــادة الموضـــعية، وأيدت نتائج الدراسة وجود نماذج الشخصية يدفع أسلوب القيادة والذي يؤثر في كفاءة القيادة.

وما يميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة أنها تدرس أثر ثـــلاث أنمـــاط قيادية والتي تتمثل بالنمط الاوتقراطي والنمط الديمقراطي والنمط التساهلي على أداء الموظفين في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية، في حين قاست الدراسات السابقة نمط أو نمطين قيـــاديين ولـــم تجمع الأنماط الثلاث سوية.

الفصـــل الثانـــي

أنمـــاط القيـــادة

2. 1 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضا للأنماط القيادية ومفاهيمها وعناصرها والمبادئ القيادية وكذلك عرض للنظريات الخاصة بالقيادة مع توضيح كل منها والفروقات بينها وأثرها على اداء موظفي المنظمات المختلفة.

ولقد أصبح مفهوم القيادة من أكثر المفاهيم شيوعاً في المؤسسات الحديثة، وعلى الرغم من هذا الشيوع، إلا أن هذا المفهوم ما زال يكتنفه الغموض ويفتقر إلى الدقة في استخدامه في الأوساط الإدارية، حيث يخلط بعض الباحثين أو الدارسين بين مفهوم القيادة ومفهوم الإدارة ويتم استخدامهما بالتبادل في معظم الأحيان، هذا مع العلم أن المفهومين يختلفان اختلافاً جوهرياً عن بعضهما البعض، فالإداري يمكن أن يكون مديراً فعالاً ولكن ليس بالضرورة أن يكون المدير قائداً فعالاً، ولعل هذا ما يفسر الدعوة إلى حاجة المؤسسات الإدارية الحديثة إلى قادة وليس إلى إداريين[1].

ونظراً لهذا الدور الحاسم للقيادي في التأثير على مرؤوسيه وعلى العمل الإداري بأكمله، فقد استحوذت القيادة على اهتمام الكثير من الباحثين في الفكر الإداري، بحيث أصبح النمط القيادي مجالاً خصباً للعديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت مفهوم القيادة وأساليبها وأنماطها وأثرها في أداء الموظفين في المنظمات المختلفة.

2. 2 مفهوم القيادة

تعرف القيادة بأنها: "عملية التأثير في الآخرين، وأن القائد هو الشخص الذي يؤثر على الآخرين للقيام بالمهام عن طريق توجيه سلوكهم وتوضيح طريقهم والقيام بدور المتحدث باسم الجماعة أمام الجماعات الأخرى، ويعبر عن مشاعرهم وقراراتهم داخل وخارج التنظيم، ويساعدهم على تحقيق أهدافهم وتنظيم مواردهم وقراراتهم"[2].

ويمكن تعريف القيادة بأنها: "القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف معينة، والقيادة ليست ميزة شخصية في شخص القائد، ولكنها دور يقوم به الفرد، وهو محصلة عوامل تشمل

---

[1] Jreisat. E., **Organizational Management: Explorations at the Western Frontiers,** paper presented to the second conference of public administration, Yarmouk University, Irbid, Jordan, (November 25-27) (1996).

[1] Smith. M.. **Analyzing Organization Behavior**. Op.cit.p11(1991) **.**

الفرد والمجموعة وظروف التنظيم، لذا فإن القائد الناجح هو الذي يستطيع كسب تعـاون جماعتـه وإقناعهم من أن تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافهم"[1].

ويجب التفريق في هذا الصدد بين مفهومي القيادة والرئاسة، رغم تشابه المسؤوليات من حيث إصدار الأوامر للآخرين، والأخذ بأيـديهم نحـو تحقيـق الأهـداف، واشـتراكهم فـي بعـض الاختصاصات، فكلاهما يتمتعان بسلطة أكبر من باقي أعضاء التنظيم[2].

وتتبع القيادة بشكل تلقائي من الجماعة، والقائد يستمد سلطته الفعلية من قدرته على التأثير في سلوك الآخرين، بالطريقة التي تمكنه من الحصول على طاعتهم له، أمّا الرئاسة فهـي مفروضـة عليهم وفق الأوضاع التنظيمية القائمة، واستمرارها رهن بنظام ووضع رسمي محدد يقر سـلطة الرئيس، والرئيس شخص يختص بالإشراف على أداء العمل، مع التدخل لحل المشكلات وعلاقته بالمرؤوسين تقوم على أسـاس الاختـصاصات والمـسؤوليات والـسلطة الرسـمية المقـرر أن يمارسها[3].

ويمكن التمييز بين الرئاسة والقيادة باعتبار القيادة أنها تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طوعيا دون إلزام قانوني، وذلك لاعترافهم التلقائي بقيمة القائد فـي تحقيـق أهدافهم، وكونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم، أما الرئاسة فالشخص يستمدها من قدرته القانونيـة التي يخولها إياها مركزه القانوني والوظيفي مثل حق إصدار الأوامر والتعليمات للآخرين الـذين عليهم واجب الامتثال لتلك الأوامر تحت طائلة توقيع العقوبات، فدافع المرؤوسين للطاعة هنا ليس القناعة بصحة أو قوة الأسباب التي تستند إليها التعليمات بل الخوف من العقوبات والجزاءات[4].

ولقد تعددت تعريفات ومفاهيم القيادة، إذ يعرفها أوردي تيـد (Ordy Tead) علـى أنهـا: النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيـق هـدف يرغبـون فـي تحقيقه[5].

---

[1] القريوتي، **مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف**، مرجع سابق،ص 11 (2004).

[2] Siegall, M. Garder, S., Contextual Factors of Psychological Empowerment, **Personal Review**, 29 (6), P703-718 (2002).

[4] ابراهيم محمد المليجي، **الإدارة مفاهيمها وأنواعها وعملياتها**،ط1، دار نهضة مصر للطباعة، مصر، ص15-17، (2000).

[4] القريوتي، **مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف**، مرجع سابق ، الأردن،2004،ص16.

[2] إيهاب، زريق،**الإدارة: الأسس والوظائف**، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001،ص 151.

كما يمكن تعريف القيادة بأنها: عملية أساسها التأثير الإيجابي على المجموعة، والذي يأتي من خلال الإعجاب والاحترام من قبل المرؤوسين، وهي عملية تأثير وتأثر من قبل القائد والمرؤوسين من خلال وجود الأهداف المحددة التي يتم السعي لتحقيقها[1].

ويشير الإبراهيم إلى أن القيادة هي: "التأثير الإيجابي في سلوك العاملين أفـراداً وجماعـات، وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم، وضرب المثل لهم في الأفعال والتصرفات، مما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة، و إن القائد الكفؤ هو الذي يحفز الآخرين ويبث روح الحماس بينهم بما يضمن تجاوبهم معه واحترامهم لقيادته"[2].

وتعرف القيادة على أنها: "عملية اجتماعية تقوم على غرس الدافعيـة والحمـاس والرغبـة، والاستعداد التطوعي للعمل والامتثال لرغبات القائد، وإن القيادة الناجحة هي التي تأتي من امتلاك القائد للرؤيا الواضحة والكافية، والثقة، والقيم، والدافعية، والعمل بروح الفريق"[3].

وتعرف القيادة أيضا على أنها: "السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط الجماعـة نحـو هدف مشترك، وهذا السلوك يتكون من المبادأة، والعضوية ودفاع القائد عن الجماعة، والعمل على تخفيف الصراع بين العاملين، وتحديد العلاقات التي تحكم العمل، واتخاذ القرارات، إضـافة إلـى الاتصال مع أفراد المؤسسة"[4].

وتعرف القيادة بأنها: "فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير في السلوك البـشري لتوجيـه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم"[5].

يتضح من خلال التعريفات والمفاهيم السابقة أن القيادة هي: 1- السلوك الذي يمارسه الإداري لبلوغ الأهداف المنشودة.

2- القيادة عملية تفاعل اجتماعي بين الأفراد في المنظمة.

3- تسعى القيادة لخلق التعاون بين الأفراد.

4- أنها عملية توجيه الموظفين نحو تلبية اهداف المنظمة بأعلى درجة.

---

[3] احمد حسن سلطان، **السلوك التنظيمي**، ط1، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص336.

[4] عدنان بدري الابراهيم، **الإدارة**، ط1، مؤسسة حمادة للنشر والتوزيع، اربد، 2002، ص17.

[3] Martini, William, **An Exploratory Study of the Relationship between Leadership Style**, Formal Education, Managerial Experience and Project Manager Effectiveness DAI, 59 (10) 3883,1999, P16-18.

[6] جاد الله محمد الجديتاوي، **الإبداع في القطاع الحكومي الأردني: دراسـة ميدانيـة حـول صـفات ومعوقـات ومحفزات الإبداع في محافظات الشمال**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد. 2001، ص23.

[1] جودت محمد عزت، **حوار مع الفكر الإداري**، ط2، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2002، ص2.

5- إن القيادة إنما هي عملية فهم الآخرين، والتعامل معهم في ضــوء قــدراتهم وإمكانــاتهم وطاقاتهم.

كما ويمكننا القول أن القيادة في المفهوم الحديث عملية (ديناميكية) تتفاعــل فــي إطارهــا مجموعة من المؤشرات والاتجاهات وأنماط السلوك ينهجها القائد ليقوم بدوره في المــشاركة فــي وضع السياسات وتوجيه طاقات الأفراد للوصول إلى أفضل استخدام للإمكانيات المتاحــة بقــصد تحقيق أهداف التنظيم الإداري.

2. 3 أهمية القيادة وعناصرها ومصادر قوتها.

2. 3. 1 أهمية القيادة.

تبرز أهمية القيادة في الوظائف التي يمارسها القائد ويذكر (krich & kitshfeld) عدة وظائف قد يقوم بها القائد وهي[1]:

1) **التخطــــيط للأهــــداف القريبــــة و البعيــــدة المــــدى:** وتتــــضمن الأهداف التي تضعها المنظمة لنفسها وتسعى لتحقيقها على المدى القــصير وعلــى المــدى

2) **وضع السياسة:** وتتضمن الخطط والبرامج والاستراتيجيات الخاصة بالــسياسة التــي ســيتم تنفيذها.

3) **الأيديولوجية:** وهنا تنظر إلى القائد كأيديولوجي فهو فــي كثيــر مــن الأحيــان قــد يعمــل كمصدر لأفكار ومعتقدات وقيم الأعضاء.

4) **الخبرة:** وهنا تنظر إلى القائد كخبير ومــصدر للخبــرة الفنيــة والإداريــة والمعرفــة فــي

5) **الإدارة والتنفيذ:** هو تحريــك التفاعــل الاجتمــاعي وتنــسيق سياســة وأهــداف الجماعــة ومراقبة تنفيذ السياسة وتحقيق الأهداف.

6) **الحكم والوساطة:** وهنا يكون القائد حكمــاً ووســيطاً فيمــا قــد ينــشب مــن صــراعات أو مشاحنات داخل الجماعة .

7) **الثواب والعقاب:** حيث يكون القائــد هــو مــصدر الثــواب والعقــاب وهــذا يمكنــه مــن المحافظة على الضبط والربط.

---

[1] Bardwell, L & Holden, L. **Human Recourses A contemporary** Approach.3rd ed, New Jersey, Prentice Hall ,2001,P44.

8) **نموذج يحتذى به:** هو ان القائد مثل أعلى للسلوك بالنسبة لأعضاء الجماعة.

9) **رمز الجماعة:** واستمرارها في أداء مهمتها.

10) صورة للأب: ورمز مثالي للتوحد والتقمص.

2. 3. 2 عناصر القيادة

تعتبر القيادة ظاهرة جماعية وهي تحدث في مواقف معينة، ويوجد أربعة عناصر أساسية ينبغي توافرها في أي موقف قيادي:

أولاً: القائد يعتبر ركناً أساسيا في العملية القيادية ويلعب دوراً كبيراً في نجاحها.

ثانياً: الإتباع، يمثل الإتباع ركناً هاماً في الموقف القيادي فمن المعروف أنه كلما زاد التوافق والانسجام بين أعضاء أي جماعة كلما زادت فرصة نجاح العملية القيادية.

ثالثاً: الهدف والموقف المناسب، يجب أن يكون لدى أعضاء الجماعة هدف مشترك ويجب معرفة السبيل لتحقيق هذا الهدف .

رابعاً: التفاعل الاجتماعي المتبادل، وجود التفاعل الاجتماعي المتبادل هو أساس كل العلاقة داخل الجماعة ويعتبر جوهر العملية القيادية[1].

من ناحية أخرى، دعت كثير من الدراسات إلى ضرورة خلق جيل من القياديين الإداريين، الذين يمكن أن يجمعوا بين الأساليب العلمية، والمهارات الفردية من أجل إنجاح عملهم كقادة لمؤسسات ادارية، ولعل أهم الأسباب الداعية لمثل هذه الحاجة يمكن اختصارها بالنقاط الآتية:

1- ظهور ما يدعى بالديمقراطية التنظيمية حيث رغبة العاملين، مع ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، في المشاركة في كل ما له علاقة بعملهم وبالمنظمة التي ينتمون إليها.

2- تزايد أهمية العمل الجماعي ونتائجه الجيدة مقارنة بالعمل الفردي، من حيث التفاعل والتعامل والتفاهم المشترك بين القائد والعاملين معه.

3- التأثير الإيجابي لهذا النمط الإداري (القائد) من حيث تشجيع وتحفيز ودفع الموظفين لبذل أقصى جهد ممكن والاستمرار في الأداء المتميز.

4- توجيه أداء الموظفين نحو الإنجاز والنتائج وتشجيع الإبداع والابتكار في العمل.

---

[2] سيد الهواري، **لإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الحادي والعشرون.** ط1، دار الجيل للطباعة، القاهرة،2000،ص51.

5- قدرة القائد الإداري بما لديه من رغبة في التغير نحو الأفضل أن يطبق ما يؤمن به من أفكار وأساليب عمل جديدة، مما قد يؤتي ثماره في النهاية على شكل إنجازات، و هذا يتم من خلال اقتناع وجهود الموظفين لمساعدة القائد الإداري [1].

2. 3. 3 مصادر قوة القيادة وتأثيرها (Sources of Heading Power):

يشير مصطفى النوباني إلى ان قوة القيادة لها مجموعة من المصادر[2]:

1- **قوة المكافأة (Reward Power)**: هذه القوة مصدرها توقعات من الفرد حيث أن قيامه بعمله بالوجه المطلوب وإطاعته لرئيسه سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل الرئيس.2- **قوة الإكراه (Coercive Power)**: هذه القوة مصدرها الخوف وهي متصلة بتوقعات الفرد من قصوره في تأدية واجباته أو عدم إطاعته لرئيسه سيترتب عليه نوع من العقاب المادي أو المعنوي من قبل الرئيس.

3 - **القوة القانونية (Legitimate Power)**: أن مصدر هذه القوة هو المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الإداري، وهذه القوة تنساب من أعلى إلى أسفل، فالمدير العام يتمتع بسلطة شرعية على رئيس قسم التدريب في إدارة الموارد البشرية وهكذا.

4 - **القوة الفنية (التخصص) (Expert Power)**: مصدر هذه القوة الخبرة أو المهارة أو المعرفة التي يمتلكها الفرد ويتميز بها عن غيره من الأفراد فالمدرب مثلاً يمارس نوعاً من القوة الفنية على لاعبيه تجعلهم يقبلون قيادته نتيجة قبولهم وقناعتهم بهذه الخبرة الفنية.

5- **قوة الإعجاب (Referent Power)**: ويحصل عليها الفرد عادة نتيجة إعجاب تابعيه ببعض صفاته الشخصية بحيث تربطهم وتشدهم إليه نتيجة توافر نوع من الجاذبية في شخصية القائد.

إن الأنواع الثلاثة الأولى من مصادر القوة تعود إلى المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في أي تنظيم إداري، بينما تعود مصادر القوة الرابعة والخامسة إلى صفات شخصية في القائد.

---

(1) عبد الوهاب سمير محمد، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، منشورات كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر،2000،ص5.

(2) مصطفى النوباني، **العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين واتجاهاته نحو التغيير التنظيمي والتزامهم التنظيمي في الأردن**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2003، ص 17.

2. 4 الأنماط القيادية:

يمثل النمط القيادي السلوك الذي يمارسه القائد في تعامله مـع المرؤوسـين فـي المؤسـسة، ويختلف هذا النمط باختلاف القائد، وطبيعته، والعوامل التي قد تؤثر عليه، وهـذا الـنمط إمـا أن يكون نمطاً ديمقراطياً، أو اتوقراطياً، أو متساهلاً.

هذا و سوف يقتصر الباحث في عرضه للأنماط القيادية على النمط القيـادي الأتـوقراطي، والنمط القيادي الديمقراطي، والنمط القيادي المتساهل، وهي الأنماط التي تناولتها أداة الدراسة.

2. 4. 1 النمط القيادي الأتوقراطي (Authoritarian) [1]:

وهو النمط القيادي الذي يقوم على الاستبداد، والتعصب للرأي، ويستخدم أسـاليب القـوة، والإرغام، كما أنه لا يسمح بأي نقاش أو تفاهم، حيث يقوم بتوجيه الآخرين مـن خـلال إصـدار القرارات والتعليمات، حيث يتدخل في تفصيلات عمل الآخـرين، ويتـسم هـذا الـنمط القيـادي الأتوقراطي بما يلي:

1) تتركز السلطة في يد القائد فهو الذي يتخذ القرار، و المسؤولية.
2) القائد هو الذي يحدد سياسة العمل وعلاقة الموظفين مع بعضهم.
3) لا يشارك الموظفين القائد في مهام العمل.
4) لا يهتم القائد الأتوقراطي بنمو الموظفين وتطورهم.
5) تنعدم عواطف ومشاعر التعاون والود بين القادة الأتوقراطيين والموظفين معهم[2].

والجدير ذكره أن القادة الأتوقراطيين لا يستخدمون السلطة التي بين أيدهم أداة للحكـم وإنمـا يتفاوتون في ذلك فمنهم:

ا- **القائد الأتوقراطي(المتسلط أو المتحكم).**

ويتميز بأنه يصدر أوامره، وتعليماته، ويصر على إطاعة مرؤوسـيه لهـا، ولا يفـوض سلطاته لأحد غيره، ولا يشرك المرؤوسين في وضع أو اتخاذ القـرارات، ولا يراعـي ظـروف وأحوال المرؤوسين.

ب- **القائد الأتوقراطي (الخير أو الصالح).**

---

[1] سعيد، **السلوك الإنساني في المنظمات: فهم وإدارة**.مرجع سابق، ص30.

[2] المغربي، **السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**، دار الفكـر العربـي للنـشر والتوزيع ، 1995 ، ص67.

ويتصف بأنه يثق بنفسه، وفي طريقة آرائه للعمل، ويخلق مناخاً يساعد على التقليـل مـن ظهور سلوك عدواني إلى أقصى حد ممكن، وهو رقيق في تعامله مع المرؤوسين.

ج- **القائد الأتوقراطي (اللبق).**

ويتميز القائد اللبق بحسن التعامل مع مرؤوسيه، واعتماده على اتصالاته الشخصية معهـم لإنجاز العمل، ومرونته في معالجة المشكلات التي تواجهه في العمل، الا انه ينفـرد بالانجـازات لنفسه.

2. 4. 2 النمط القيادي الديمقراطي(Democratic) [1].

يقوم هذا النمط القيادي على الإيمان بمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، وتشجيع الأعضاء في الاشتراك في المناقشات، ويترك القائد الديمقراطي للعاملين حرية اختيار زملاء العمـل، ويكـون عادلاً في توجيه النقد، والمديح لأعضاء الجماعة، كما أنه يقدم المشورة التي يحتاجونهـا. ويقـوم النمط القيادي الديمقراطي على أساس احترام شخصية الفرد، وأنه غاية في ذاته، كما يقـوم علـى حرية الاختيار، والامتناع والاقتناع، و أن القرار النهائي يكـون دائمـاً للأغلبيـة دون تـسلط أو خوف.

ويرتكز النمط القيادي الديمقراطي على عدة أسس منها:

1) إقامة علاقات إنسانية بين القائد والمرؤوسين.
2) إشراك المرؤوسين في المهام القيادية.
3) تعزيز الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين.
4) سيادة روح التعاون بين المرؤوسين.

2. 4. 3 النمط القيادي المتساهل(Laissez Faire) [2].

ويتميز هذا النمط القيادي بأنه يترك للعاملين حرية التصرف في شؤونهم، حيث يقـوم القائـد بتوصيل المعلومات إلى الموظفين في المجموعة مع إعطائهم مطلق الحرية دون التـدخل، وهـذا الأسلوب أو النمط له تأثيره على أداء الموظفين، وعلى شخصية المجموعة التي يتعامل معها.

ويتميز رضا الموظفين عن العمل في ظل هذا النمط القيادي بأنه منخفض جداً مقارنـة مـع القيادة الديمقراطية، لأن التساهل والتهاون وعدم الحسم يهبط من همم النشيطين الـذين يـرون أن تقدير الإدارة لأدائهم لا يختلف عن الأداء الضعيف.

---

[2] موسى اللوزي ، **التنظيم وإجراءات العمل**، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، عمان،2002، ص11.
[2] القريوتي، **مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف**، مرجع سابق، ص60.

أما أبرز سمات النمط القيادي المتساهل تتمثل بما يلي[1]:

1) وجود فوضى في التنظيم لعدم وجود ضابط للعمل.

2) يعطي القائد حرية أكبر لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها مناسبة.

3) يوجه القائد المتساهل المرؤوسين بطريقة غير مباشرة من خلال الإدلاء بالملاحظات العامة.

4) يترك المجال للمرؤوسين حرية تحديد أهدافهم ضمن الأهداف العامة للمؤسسة.

5) يتبع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات.

2. 5 نظريات القيادة:

يحاول الأدب الإداري الإجابة عن العديد من الأسئلة التي تدور حول القيادة وأنماطها. ويعتبر السؤال المتعلق بكيفية التوصل إلى النمط القيادي الناجح، وطرق بنائه وتشكيله محوراً لمعظم الأسئلة.

من هنا برزت العديد من النظريات التي تناقش القيادة وأنماطها من مختلف الجوانب ومنها:

2. 5. 1 نظرية (X)[2]:

وضع دوجلاس ماك جريجر(Douglas Mc.Gregor) أنماطاً مثالية حول مفهوم الإنسان وسلوكه، وصف واحداً منها بنظرية (X) والثاني بنظرية (Y). في هذه النظرية بين ماك جريجر (Mc.Gregor) حيث أشار إلى ذلك (القريوتي وزويلف، 1993) وصفاً لها في القيادة يمكن تلخيصه بما يلي:

1- الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل.

2- الإنسان خامل لا يحب تحمل المسؤولية في العمل.

3- يفضل الفرد دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوضح له ماذا يعمل.

4- العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل.

---

[2] اللوزي، **التنظيم وإجراءات العمل**،مرجع سابق، ص7.

[1] القريوتي، مبادئ **الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف**، مرجع سابق،ص18.

5- لابد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان لكي يعمل.

6- إن الأجر والمزايا المادية هي أهم حوافز العمل.

وتعبر نظرية (X) الوجه القيادي الصلب والقوي حيث لا تأخذه بالحلول الوسط، وإن هذا الأسلوب في القيادة هو الحل الوحيد الأفضل (One Best Way) لتحقيق أهداف التنظيم، ويؤكد إتباع هذه النظرية أنه يجب أن لا يوجد صراع بين الرئيس والمرؤوس، فالمرؤوس عليه الطاعة وهو مكره ومجبر[1].

2. 5. 2 نظرية (Y):

جاء هذا النموذج القيادي كأسلوب وسطي ليحل الصراعات التي بدأت تظهر في التنظيمات الرسمية وغير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين، وجاء هذا النموذج بشكل يغاير نظرية (X) حيث أن نظرية (Y) تحترم رأي التابعين وتجعلهم يشاركوا في عملية اتخاذ القرار بأسلوب ديمقراطي فيه حدود واسعة من الحرية للمرؤوسين[2].

وطرح ماك جريجر (Mc.Gregor) مجموعة من الافتراضات التي بنيت عليها نظرية (Y) والتي تتلخص فيما يلي[3]:

1- الجهود العقلية والجسمية في العمل شيء طبيعي كاللعب والراحة.

2- توجيه جهود الأفراد باتجاه الأهداف التنظيمية قد يتم بتدريبهم على التوجيه الذاتي والسيطرة الذاتية لتحقيق الأهداف.

3- تحقيق الأهداف مرتبط بالمكافآت والتي لها علاقة مباشرة بالإنجاز والتحصيل.

4- الإنسان يحب تحمل المسؤولية ويبحث عنها.

5- القدرة على الإبداع والابتكار في حل المشكلات التي تواجه الموظفين تكون موزعة بدرجة كبيرة على الناس وليست مقصورة على بعض الناس.

---

[2] فلاح محمد النعيمي، ، اثر عوامل الموقف في السمات القيادية، دراسة ميدانية لمدراء بعض المنظمات الصناعية العراقية، **مجلة أبحاث اليرموك**، مجلد 10، عدد1،1999،ص 179-251.

[1] ناصر سعدي الغبيوي، **علاقة النمط القيادي بأداء الأطباء في المستشفيات العسكرية و المدنية السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، الرياض،2003، ص21.

[2] احمد حسن سلطان، **السلوك التنظيمي**،ط1، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية،2003،ص336.

ويستنتج الباحث أن هناك فرق كبير بين نظرية (X) ونظريـــة (Y) فـــي القيـــادة فـــالأولى اتوقراطيه تسلطيه، تشاؤمية ثابتة ليس فيها مرونة والسيطرة خارجية لا تنطلق من العامل نفـــسه، في حين نظرية (Y) تبدو ديمقراطية تفاؤلية فيها مرونة وتعتمد على التوجيه والسيطرة الـــذاتيتين، وتشكل نوع من التكامل بين حاجات العامل ومطالب التنظيم ولا تنكر مشاعر الآخرين بل تأخـــذ بها.

2. 5. 3 نظرية البعدين(Two Dimension Theory of Leadership) (1):

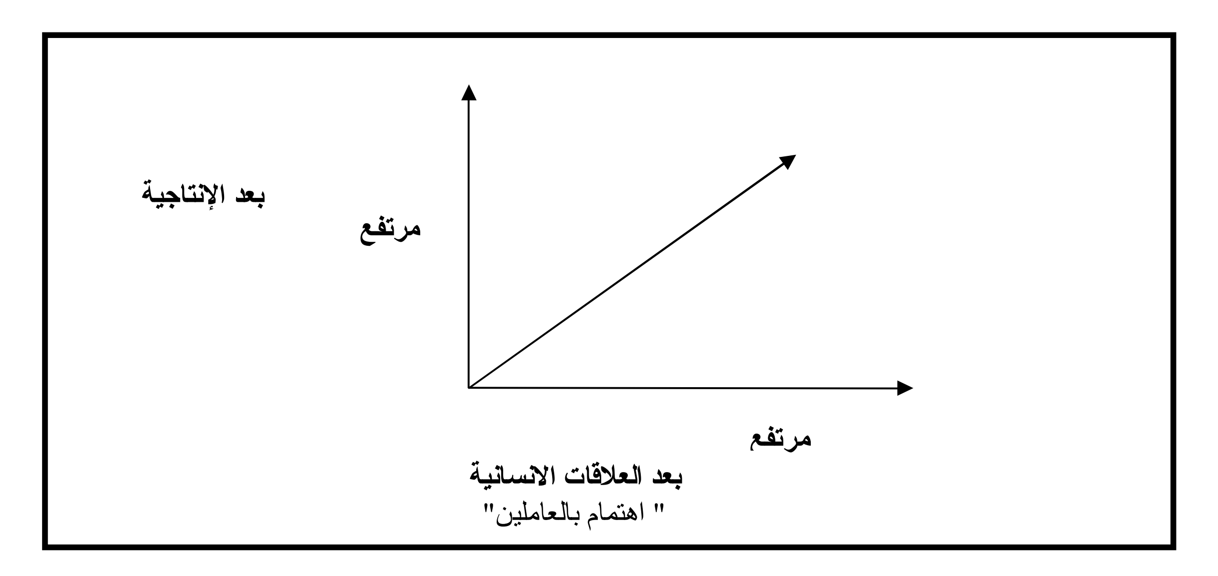
صاحب هذه النظرية (اندروهالبن – Andrew Halpin)، حيث قام مجموعة من الباحثين في جامعة اوهايو بإجراء أبحاث مكثفة في القيادة وتوصلوا إلى تحديد بعدين لـــسلوك القائـــد خـــلال إدارته المؤسسة وهما:

1- بعد الإنتاجية: وهذا البعد يمثل افتراضات نظرية (X) فهو بعد كلاسيكي.

2- بعد العلاقات الإنسانية: وهذا البعد يمثل افتراضات نظرية (Y).

شكل(2)

ا ل ق ا ئ د ا ل ف عال



المصدر: Flood ،Patrick. C , Pp21-77.

(1)Flood, Patrick. C, Chief Executive Leadership Style, Consensus Decision Making and Top Management Team Effectiveness. **European Journal of Work and Organizational Psychology**. 9 (3), 2000, Pp21-77.

والقائد الفعال هو محصلة بين البعدين أي الذي يركز علـــى الجـــانبين (العـــاملين والإنتـــاج) وبدرجة مرتفعة، وهو الذي يحقق الرضا للعاملين ويعمل على إشباع حاجـــاتهم ورغبـــاتهم مـــع إنتاجية عالية للمنظمة.

2. 5. 4 نظرية الأبعاد الثلاثة (الفاعلية) (Three Dimension Theory of leadership)[1] :

طور هذه النظرية (ردن، Reddin) كما أشار إلى ذلك (الطويل 1999) حيث أضـــاف بعـــد جديد إلى نظرية البعدين وهو بعد الفاعلية، وحلل الأسلوب القيادي إلى أبعاد ثلاثة وأطلـــق عليهـــا مسميات جديدة وهي:

1- **بعد المهمة:** أي المـــدى الـــذي يمكـــن أن يتخـــذه الإداري لتوجيـــه جهـــوده وجهـــود التابعين معه لتحصيل الهدف.

2- **بعد العلاقات:** أي المـــدى الـــذي يمكـــن أن يتخـــذه الإداري لتـــوفير علاقـــات عمـــل شخصية تتسم بالثقة المتبادلة واحترام آراء العاملين وأفكارهم ومشاعرهم.

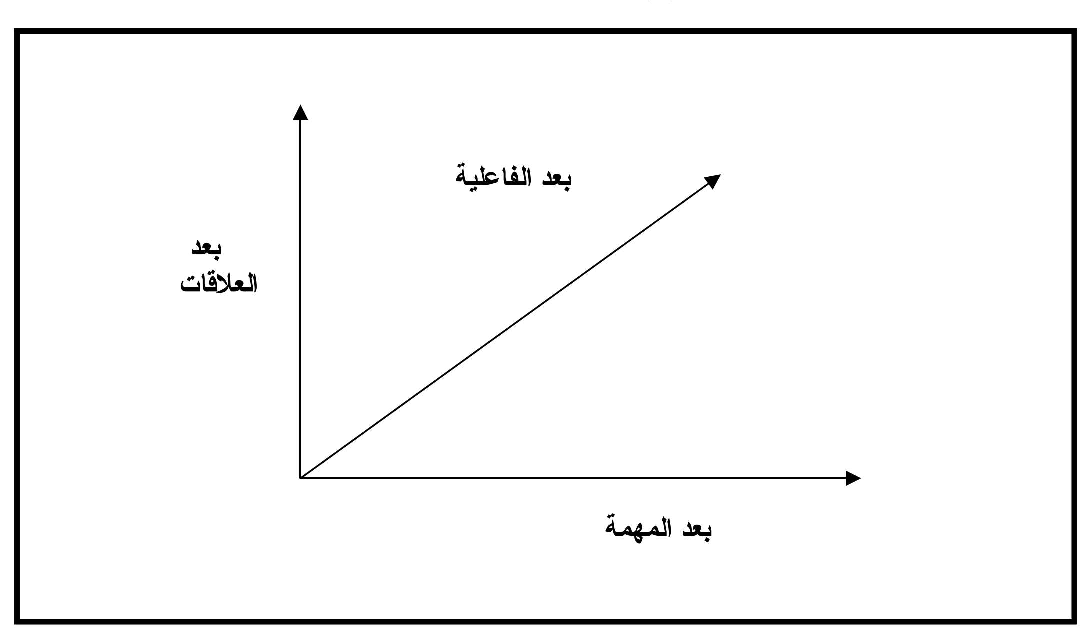
3- **بعد الفاعلية:** أي المدى الذي يحقـــق فيـــه الإداري الأهـــداف المتعلقـــة بـــدوره والتـــي يعتبر مسؤولاً عنها.

وبعد الفاعلية شأنه شأن البعدين السابقين لا يتم التعامل معه من خلال علاقـــة (either-or)، بمعنى إما أن تكون هناك فاعلية أو أن لا تكون، حيث يتم التعامل مـــع أبعـــاد (ردن، Reddin) الثلاثة على أساس مقياس متصل.

[1] هاني عبد الرحمن صالح الطويل، **الإدارة ، مفاهيم وآفـــاق.** ط1،: دار وائـــل للطباعـــة والنـــشر، عمـــان، 1999،ص36.

شكل(3)

نظرية الأبعاد الثلاثة



المصدر: هاني عبد الرحمن صالح الطويل،ص36.

ومن خلال نموذج (ردن) الثلاثي الأبعاد، يمكن تحديد أربعة أساليب أساسية في القيادة وهي:

البعد الأول ويتميز باهتمام قليل بالمهمة ، واهتمام قليل بالعلاقات، وأطلق عليه (ردن) مصطلح منفصل (Separated).

البعد الثاني يتميز باهتمام قليل بالمهمة، واهتمام عال بالعلاقات، وأطلق عليه (ردن) مصطلح متصل (Related).

البعد الثالث يتميز باهتمام عال بالمهمة، واهتمام قليل بالعلاقات، وأطلق عليه (ردن) مصطلح متفان (Dedicated) .

البعد الرابع يتميز باهتمام عال بالمهمة، واهتمام عال بالعلاقات، وأطلق عليه (ردن) مصطلح متكامل (Integrated) .

شكل(4)

الأساليب الأساسية في القيادة

H

التوجه نحو
العلاقات

متكامل **متصل**

متفان **منفصل**

التوجه نحو المهمة **H**

المصدر: هاني عبد الرحمن صالح الطويل1999،ص78[1] .

2. 5. 5 نظرية الشبكة الإدارية(Managerial Grid of Leadership) [2]:

طور هذه النظرية (بلاك – Black) و (موتون – Mouton) ضمن إطـــار بعـــدي الـــسلوك القيادي، حيث تم تحديد سلوكين للقائد على شكل شبكة ذات محورين هما:

1- الاهتمام بالفرد.

2- الاهتمام بالإنتاج.

---

[1] الطويل، **الإدارة ، مفاهيم وآفاق**. مرجع سابق،ص78.

[2] الطويل، **الإدارة ، مفاهيم وآفاق** مرجع سابق، ص78.

شكل(5)

نظرية الشبكة الإدارية



المصدر: هاني عبد الرحمن صالح الطويل، ،ص78.

ويظهر من الشبكة الإدارية خمسة أنماط أساسية للقيادة يعبر عن اهتمام القائد بشكل متدنٍ بالعمل والعاملين:

(1.9) يعبر عن اهتمام القائد بشكل متدن بالعاملين ومرتفع بالعمل.

(5.5) يعبر عن اهتمام القائد بشكل متوسط بالعمل والعاملين.

(9.1) يعبر عن اهتمام القائد بشكل متدن بالعمل ومرتفع بالعاملين.

(9.9) يعبر عن اهتمام القائد المرتفع بالعمل والعاملين المتمثلة بنظرية (Y) وهذا النمط القيادي أكثر فاعلية لأنه يهتم بالعلاقات الإنسانية والإنتاجية وقد لا يوجد هذا النمط القيادي (9،9) على الواقع.

2. 5. 6 نظرية ليكرت في القيادة (نظرية المنظمة رقم 4)[1]:

(ORGANIZATION LEADERSHIP)(LIKERT THEORY) NUMBER 4 OF

استطاع (ليكرت Likert) وزملائه نتيجة للأبحاث التي قاموا بها في موضـوع القيـادة مـن التمييز بين أربعة أنظمة للقيادة وهي :

1- النظام التسلطي الاستغلالي:

في هذا النوع يتصف القادة بالمركزية العالية، وثقتهم قليلـة بمرؤوسـيهم، ويتعـاملون مـع المرؤوسين بالخوف والإكراه.

2- النظام المركزي النفعي:

يتصف هذا النظام بأنه أقل مركزية ويسمح القائد أحياناً بمـشاركة المرؤوسـين فـي اتخـاذ القرارات ولكن تحت رقابته.

3- النظام الاستشاري:

يتميز القادة هنا بتوافر ثقة بينهم وبين مرؤوسيهم ويستفيدون من أفكار مرؤوسيهم وآرائهم.

4- النظام الجماعي المشارك:

وهو أفضل نظام في نظر (ليكرت- Likert) حيث يتوافر للقائد ثقة مطلقة بمرؤوسيه، يستفيد من أفكارهم ويتبادل المعلومات بينه وبينهم.

وتركز نظريات الاحتمال على السلوك العقلاني وعلى التنبؤ للأحداث المحتملـة ولنتائجهـا، وهذه النظريات تقول بأن القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يطور الاحتمـال أو البـديل الأنـسب للموقف المعين، على أن يكون سلوكه هذا منطلقاً من رؤى محدده وبعد فلسفي ومن سمات نظرية متناغمة.

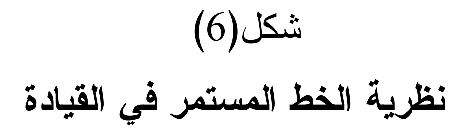
2. 5. 7 نظرية الخط المستمر في القيادة (A Continuum of Leadership)[2]:

حيث حدد (تاننبوم- Tannenbaum) و(شميدت Schmidt) في هذه النظرية العلاقـة بـين القائد ومرؤوسيه على أساس خط متواصل كما يظهر في الشكل(5/2):

---

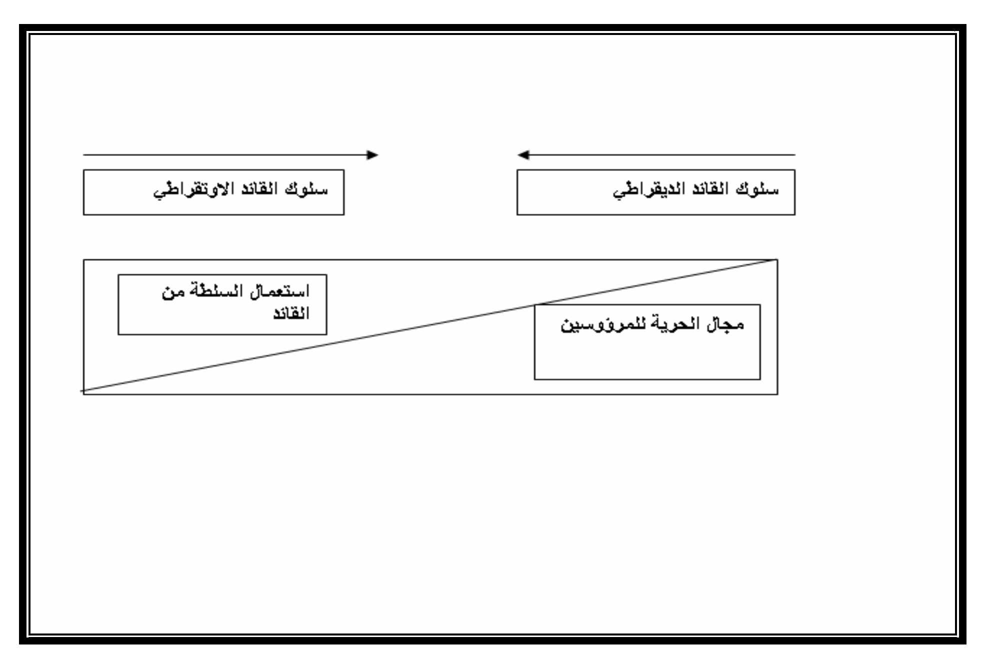
[1] حـسني علـي فـاروق، **التنظـيم الإداري فـي المنظمـات المعاصـرة**. ط1، دار الأهـرام للنـشر، القاهرة:،مصر،1997،ص4.

[2] الطويل، **الإدارة مفاهيم وآفاق**. مرجع سابق، ص12.



شكل(6)

نظرية الخط المستمر في القيادة



المصدر: هاني عبد الرحمن صالح الطويل، **الإدارة ، مفاهيم وآفاق**، ص12

حيث يبين نهاية الطرف الأيسر سلوك القائد المركزي الاتوقراطي، بينما نهاية الطرف الآخر سلوك القائد الديمقراطي، وبين نهايتي الخط هناك أساليب مختلفة للقيادة يحددها مدى الحرية التي يرغب القائد في تركها لمرؤوسيه في المشاركة لاتخاذ القرارات.

2. 5. 8 النظرية الموقفية أو الاحتمالات لفيدلر (Fiedler Contingency Theory)(1):

وصاحب هذه النظرية فيدلر التي توصل إليها من خلال أبحاثه ودراساته حيث خرج بها، والتي تشير إلى أنه ليس هناك أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، وليس هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد، وليس هناك قائد يوصف بأنه ناجح أو فاشل في كل الأوقات، وأشار فيدلر بأن فاعلية القيادة تعتمد على التوافق السليم بين شخصية القائد وثلاثة متغيرات في الموقف هي:

---

(1) Rebolloso, E.. **The Influence of Evaluation on Changing Management Systems in Educational Insinuations**. Education Evolution. 11 (4), 2005, Pp463-479.

1- العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، وتعبر عن مدى وجود علاقة جيدة بينهما تعبر عن مدى قبول المرؤوسين لقائدهم، وهذا يعتبر بنظر فيدلر من أقوى متغيرات الموقف.

2- مدى وضوح مهام العمل ومدى وضوح الواجبات الملقاة على عاتق المرؤوسين، وهذا يشير إلى درجة الروتين في العمل.

3- درجة القوة في مركز القائد، وهذا يشير إلى درجة تأثير مركز القائد من ناحية العقاب والثواب للمرؤوسين، والسلطة الرسمية له، ومدى الدعم الذي يلاقيه من رؤساءه بشكل عام.

2. 5. 9 نظرية هدف المسار (Path Goal Theory of Leadership)[1]:

طورت هذه النظرية من قبل (هاوس- House) و (متشل- Mitchell) والاهتمام الرئيسي لهذه النظرية يتعلق بالكيفية التي يمكن أن يشكل فيها سلوك القائد عاملاً دافعاً أو إشباع فالفرد يفترض أن يكون مدفوعاً للعمل الجاد إذا ما اعتقد أن عمله الجاد سيقود إلى مخرجات متنوعة، وأنه يعتبر هذه المخرجات ذات قيمة كبيرة.

2. 5. 10 نظرية القيادة والنضوج (نظرية دورة حياة القيادة)[2]:

وتشير المصادر أن أول من نادى بهذه النظرية كل (هيرسي وبلانشارد) (Palu Hersey &Blanchard) تحدثا عن هذه النظرية وطوراها وهي مبنية على علاقات المنحنى الخطي في العلاقات بين المهمة، والعلاقات والنضج، فهذه النظرية تحاول أن تزود القائد بالعلاقة بين النموذج الفعال للقيادة ومستوى النضج للتابعين، علماً بأن دورة الحياة في هذه النظرية توضح بأربع مربعات والنضج في نظرية دورة الحياة يعرف ما يسمى قدرة الاستقلال النسبية في الأمور التالية:

1- تحمل المسؤولية.

2- التحصيل والدافعية للفرد والجماعة.

كما يضيف الطويل بأن مكونات النضج تتأثر بمستوى التعليم وكمية الخبرة والعمر من الناحية النفسية وليس الزمنية.

---

[1] الطويل، **الإدارة مفاهيم وآفاق**. مرجع سابق، ص12.

[2] المرجع نفسه، ص13.

لقد أثارت فكرة القيادة اهتمام الكثير من الفلاسفة والمفكرين منذ القدم، وحتى الوقت الحاضر، وكان محور الاهتمام بداية يقتصر على القيادة السياسية أو العسكرية، ثم تطور ليشمل القيادة في كافة الميادين الاقتصادية والاجتماعية والتربوية والإدارية.

وكان السؤال الذي يدور حول السمات التي تتميز بها القيادة والقادة هو نقطة الانطلاق بالنسبة للنظريات التي تبحث في تفسير القيادة، وهو ما أطلق عليه – فيما بعد النظريات التقليدية في القيادة. ثم تحولت التساؤلات نحو أكثر السلوكيات القيادية فعالية في قيادة المنظمة، وظهر ذلك بفعل التطور الذي طرأ على علم النفس الاجتماعي، وهو ما أطلق عليه النظريات السلوكية في القيادة. حيث تركز الاهتمام على إيجاد أكثر الأساليب القيادية فعالية في إدارة المنظمة.

وقد حفزت النتائج الباهرة التي توصل إليها العديد من الباحثين في النظريات المتعلقة بالسمات والسلوك القيادي الاهتمام بمتغير جديد وهو الموقف، وذلك من أجل تحديد النمط القيادي الأمثل، وأدى ذلك إلى ظهور اتجاه جديد يدعو إلى عدم الركون إلى أسلوب قيادي واحد، وذلك لعدم صلاحيته في جميع المواقف وهذا ما اصطلح على تسميته بالنظرية الموقفية ، لذلك فإن المثال الذي أوردته هنا يؤشر وبشكل كبير إلى دور النظريات في توضيح مفهوم النمط القيادي وماهيته ودوره في تحسين أداء العاملين ودفعه للعمل بأعلى مستوى[1].

---

[1] الطويل، **الإدارة مفاهيم وآفاق**. مرجع سابق، ص12.

الفصـــــل الثالــث

أداء المــوظفين

3. 1 مقدمة.

أثار موضوع الأداء الوظيفي اهتمام الباحثين والمفكرين في حقل الإدارة، ذلك أن العامل البشري هو المحور الحقيقي في المنظمات المختلفة، كما انه يعتبر احد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة الموظفين وبلوغهم مستوى الانجاز المطلوب وفق الإمكانات المتاحة.

ويعد الأداء نشاطاً يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ويرتبط بالمخرجات التي تسعى المنظمات الإدارية والخدمية إلى تحقيقها، ولاشك أن الأداء يدل على ما يتمتع به الموظفون في المنظمات المختلفة من مهارات وقدرات وإمكانات، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب انجازه، فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب لانجاز العمل، فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة وتدريب الموظفين عليها لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم، وهذا لا يتم التعرف إليه إلا في ظل تقييم أداء الموظفين ومعرفة أفضل الأساليب والأنماط القيادية التي تدفعهم للعمل والأداء بالشكل الأمثل[1].

تركز معظم المنظمات جهودها للنهوض المستمر بأدائها وأداء الموظفين فيها، حيث تخصص الموازنات وتعقد الدورات بهدف رفع وتحسين أداء الموظفين، و تحقيق مستويات أداء عالية تمكن المنظمة من زيادة تنافسيتها وبالتالي تحقيق أهدافها بعيدة الأمد. وسنتعرف على مفهوم الأداء ومعايير الأداء وعناصره ومحدداته وعلى أهمية أداء الموظفين وكيفية تقييمه ودور الأنماط القيادية في تحسين أداء الموظفين .

3. 2 مفهوم الأداء.

يتصل مفهوم الأداء بسلوك الفرد والجماعة وسلوك المنظمة، إذ يحتل مكانة عاليه داخل آية منظمة باعتباره النتاج النهائي لجميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمات على اختلاف أنواعها. ويمكن تعريف الأداء بأنه الناتج الذي يحققه العامل عند قيامة بأي عمل من الأعمال داخل المنظمة التي يعمل بها[2].

---

[1] الخزامي، عبد الحكيم، **تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تقييم الاداء**، القاهرة: مكتبة ابن سينا، 1999، ص21.

[2] هاينز، **إدارة الأداء والدليل الشامل للاشراف الفعال** (ترجمة محمد مرسي و زهير الصباغ)،1998.

كما يعرف الأداء بأنه تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها، ويعني بشكل عام النتائج التي يحققها العامل من خلال عمله[1].

ويعرف الأداء أيضا بأنه القيام بجهود تهدف إلى تنفيذ الأعمال الموكولة للموظف داخل منظمته أو مؤسسته، بمعنى أن الناتج الذي يحققه العامل في مؤسسته[2].

ويرى آخرون أن الأداء يتضمن قدرة الموظف على تنفيذ مسؤولياته والأعمال التي تكلفة به الإدارة العليا في المنظمة بشكل يحقق المصالح العليا ويضمن تنفيذ الخطط التي تضعها المنظمة لنفسها[3].

من خلال ما تقدم يمكن استنتاج ما يلي حول مفهوم الأداء، وهي أن الأداء يشمل الجوانب التالية:

1- **الموظف:** من خلال عمله ومهاراته ودوافعه نحو العمل.

2- **الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.

3- **الموقف:** وهو كل ما تتطلبه البيئة التنظيمية ومناخ العمل السائد بها ونمط القيادة فيها.

3.3 معايير الاداء:

إن معايير الأداء عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عملاً معيناً ، حيث يعد معيار الأداء الدستور أو القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الكيفية التي يتوصلوا بها إلى أفضل مستوى أداء، وفي الوقت نفسه التعرف على أوجه القصور التي تشوب الأداء، والهدف من وضع معايير للأداء هو مراقبة الأداء بصفة مستمرة للتعرف على أي تذبذب أو تغيير في مستوى الأداء للتدخل في الوقت

---

[1] هلال،محمد عبد الغني حسن. **مهارات ادارة الاداء**،مركز تطوير الاداءوالتنمية ،ط1 ، ص4. 1999.
[2] Halpin, Andrew W. **Theory and Research in Administration, Chap A, "The Organizational Climate of Schools**". New York: The Mac Millan Company, 1996**.** P2.
[3] Hoy, W.And Miskel ,C: **Administration Traction , Theory Research An Practice**,New York Random House 1999.P99.

المناسب قبل تدني مستوى الأداء لتصحيح السلبيات وأوجه القصور وإعادة توجيه الأداء لكـــي لا تتكرر السلبيات وتتحول إلى سلوك وظيفي لدى الموظفين يصعب تغييره[1].

أما معايير تغيير الأداء المهمة فهي[2]:

1) الجودة: هي ترتبط بجميع نشاطات المنظمة، حيث تعبر عــن مــستوى أداء العمــل، وهـــي إستراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم سلع وخدمات ترضي بشكل كبير العملاء في الــداخل والخارج وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة.
2) الكمية: ويقصد بها حجم العمل المنجز وقدرة الموظف على تحمل أعباء العمل وإدارة الوقــت بشكل فعال بحيث ينجز اكبر كم ممكن من العمل بدقة وسرعة، وهذا يجب ألا يتعدى قــدرات وإمكانات الفرد وفي الوقت نفسه لا يقل من قدراته وإمكاناته.
3) الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير القابلة للتجديد أو التعويض، فهــو رأس مال وليس دخلاً ، مما يحتم استغلاله الاستغلال الصحيح في كل لحظة.

3. 4 عناصر الأداء[3]:

يتكون الأداء بمفهومه العام من عدة عناصر يمكن عرضها من خلال الجوانب التالية:

أولا- المعرفة بالوظيفة: وتشمل:

1- المعارف العامة: وهي خبرات ومعارف وقــدرات الموظــف المتراكمـــة إمـــا مـــن خلال العمل أو من خلال الدورات التدريبية التي يتلقاها أثناء العمل.

2- المهارات الفنية والمهنية وتعتمد على مـــا يمتلكـــه الموظــف مـــن مهـــارات فنيـــة ومهنية تمكنه من تأدية العمل بشكل فعال.

---

[1] الشهري، علي، **الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنـــائي فـــي منطقة الرياض**. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ص44 2003.

[2] Torder, Deni**. Performance criteria, Journal of employee affairs**, 3(4), Pp56-79 ,2001.

[3] ثابت عبد الرحمن ال الشيخ، **المدير والتحديات المعاصرة**، ط1، مكتبة عين شمس، القاهرة،2001، ص90.

3- الخلفية العامة عن الوظيفة والمجـالات المرتبطـة بهـا: بمعنـى إدراك الموظـف ومعرفته بماهية وظيفته وبالمسؤوليات المطلوبة منه.

ثانياً- نوعية العمل: ويمكن النظر لنوعيـة العمـل الـذي يقـوم بـه الموظـف مـن خـلال استعداده لتنفيذ هذا العمل، وهو يشمل عدة جوانب مثل:

1- مدى إدراك الفرد لعمله الذي يقوم به.

2- الرغبة التي يمتلكها الفرد ومهاراته الفنية.

3- قدرة الفرد على التنظيم وتنفيذ العمل دون أخطاء.

ثالثاً- كمية العمل الذي يتم انجازه: أي مقدار العمـل الـذي يـستطيع الموظـف انجـازه فـي ظروف العمل العادية وسرعة هذا الانجاز.

رابعاً- الوثوق، ويتمثل هذا الجانـب فـي الجديـة والتفـاني وقـدرة الموظـف علـى تحمـل مسؤولياته لانجاز عمله في الوقت المحدد.

وكما هو موجود من عناصر لـلأداء أيـضا هنـاك عـدة محـددات لـلأداء. حيـث أن السلوك الإنساني نفسه هو المحدد للأداء الوظيفي للفرد، وهـو محـصلة التفاعـل بـين طبيعـة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، والأداء لا يظهر نتيجـة لقـوى أو ضـغوط نابعـة مـن الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة للتفاعل والتوافق بين القـوى الداخليـة للفـرد والقـوى الخارجيـة المحيطة به[1].

كما يمكن اعتبار أن الأداء يتحدد نتيجة لثلاثة محددات رئيسية هي[2]:

1- الدافعية الفردية.

2- مناخ العمل والسلوك القيادي.

3- القدرة على أداء العمل.

---

[1] هلال، **مهارات إدارة الاداء**، مرجع سابق، ص28.

[2] شفيق رضوان محمد، **السلوكية والإدارة**،ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت،1994، ص11.

فالدافعية الفردية تعبر عن مدى الرغبة الموجــودة لــدى الفــرد للعمــل والتــي يمكــن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يعبر عــن توافــق هــذا العمــل مــع ميولــه واتجاهه.

إن مناخ العمل يعبر عن الإشباع ونمــط القيــادة الفعــال الــذي تــوفره بيئــة العمــل الداخلية، وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكــون قــد حقــق رغباتــه وأهدافــه واشــبع حاجاته جميعها. أما القدرة على أداء العمل فــيمكن تحــصيلها مــن خــلال التــدريب والتعلــيم واكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل.

5.3 أهمية الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي له أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم، وانطلاقا من أن الأداء هو الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان مــستوى هذا الناتج مرتفعا، فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، كما ترجــع أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بانتقال المنظمة من مرحلة إلــى أخــرى فــي مراحــل تطورها، كما لا تتوقف أهمية الأداء عند مستوى المنظمة بل تتعدى ذلك إلــى أهميــة الأداء فــي نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة[1].

وترجع أهمية الأداء الوظيفي إلى أهمية العنصر البشري نفسه فهو احد المقومــات الأساســية للعملية الإنتاجية لأي منظمة سواء كانت تعمل في القطاع العام أو تعمل فــي القطــاع الخــاص، فالموظف القادر على التعامل مع ضغوط العمل ومشكلات الوقت والعمــل بــروح الفريــق هــو الموظف القادر على الأداء والإنتاج وتطوير أعمال المنظمة لتحقيق أهدافها بعيدة المدى[2].

3. 6 تقييم الاداء:

عرف الخزامي عملية تقييم الأداء بأنها عملية إدارية للحكم في مدى تقدم هذا الموظف قياسا إلى واجباته وسلوكياته في فترة زمنية معينة لا تزيد عن سنة، ويصدر عن هذه العملية تقريرعلى

---

[1] الحربي، خديجة، **التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة**، رسالة ماجستير، جدة: كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، 1995، ص 160.

[2] حسين، عبد الفتاح، **الادارة الفعالة**، القاهرة: المؤسسة الفنية للطباعة والنشر، ص 1997,71.

شكل نموذج معين يوضع في ملف العامل أو الموظف، ينتج عن ذلك معرفة الإدارة بأداء الموظفين واتخاذ القرارات بناء عليه[1].

ويهدف تقييم أداء الموظفين إلى ما يلي[2]:

1) قياس كفاءة الأداء للموظفين لتحديد كفاءة استخدام القوى العاملة.

2) تحديد القدر اللازم من التدريب لرفع مستوى الأداء.

3) تطوير سياسات الاختيار والتعيين في ضوء معدلات الأداء.

4) تحديد فعالية سياسات التدريب والاحتياجات التدريبية.

5) تحديد الأفراد الذين يمكن أن يدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.

6) إيجاد نوع من التنافس بين الموظفين.

7) إلمام الأفراد بنواحي القصور في أدائهم والتي تحتاج إلى تدريب.

ومن الأهداف الأخرى لتقييم أداء الموظفين[3]:

1) الإحساس بالعدالة والمساواة بين الموظف وزملائه في ضوء استخدام معايير واضحة مثل: إدارة الوقت، الدافعية، العمل بروح الفريق، إتباع القوانين، إطاعة الرؤساء، الالتزام بمواعيد العمل وغيرها.

2) إعداد الموظف لمواكبة التطوير التي تحدث مستقبلا.

3) إدراك الموظف أن فرص الترقية والمكافآت متوقفة على التميز في الأداء.

4) تنمية قدرة الرؤساء على التحليل الموضوعي.

ومن ناحية فوائد تقييم الأداء، يمكن إجمال هذه الفوائد فيما يلي[4]:

1) رفع الروح المعنوية: ترتفع الروح المعنوية للموظفين عندما يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم في إنجاز العمل موضع تقدير واهتمام الإدارة.

---

[1] الخزامي، عبد الحكيم، مرجع سابق، ص21.

[2] Sashkin, M, **Manger guide to participative management**, New York: Peplle Inc, P12 ,1999.

[3] الخزامي، عبد الحكيم، مرجع سابق، ص23.

[4] زويلف، مهدي، **ادارة الافراد: منظور كلي مقارن**، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1993، ص291-293.

2) إشعار الموظفين بمسؤولياتهم: عندما يشعر الموظفين أن نشاطهم وأدائهم في العمل موضع تقييم من قبل الرؤساء، وان نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ القرارات المهمة، فإنهم يشعرون بمسؤولياتهم تجاه العمل ويبذلون ما في وسعهم لانجازه بأعلى قدر ممكن من الجودة.

3) وسيلة من وسائل عدالة المعاملة: تضمن الإدارة أن ينال كل فرد ما يستحقه من ترقية وعلاوة أو مكافأة على أساس جهده في العمل من خلال استخدام أسلوب موضوعي لتقييم الأداء.

4) الرقابة على الرؤساء: يتيح تقييم الأداء الفرصة للإدارة العليا لمراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال تحليل نتائج ومراجعة تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين أي النمط القيادي، ومدى استفادة المرؤوسين من توجيهات الرؤساء.

5) استمرار الرقابة والإشراف: يتطلب تقييم الأداء وجود سجل خاص لتسجيل نتائج مراقبة أداء الموظفين ليكون الحكم على أسس موضوعية.

6) تقييم سياسات الاختيار والتدريب: تعد عملية تقييم الأداء اختبارا للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب الموظفين بما يشير إليه مستوى الأداء.

ويربط زويلف بين الأداء والحوافز فعرف تقييم الأداء بأنه عملية تقدير جهود الموظفين بشكل منصف وعادل لمكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، استنادا إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل، وقدم زويلف بعض المعايير التي يتم تقييم وقياس أداء الموظفين من خلالها وهي[1]:

- إدارة الوقت.
- تحمل أعباء العمل.
- الالتزام الوظيفي.
- الخلق والإبداع.
- إتباع القوانين والالتزام بإجراءات العمل.
- العمل بروح الفريق والحماس للعمل.

---

[1] زويلف، مهدي، **ادارة الافراد**، مرجع سابق، ص287

- تقبل النقد الهادف.
- المعرفة والكفاية.

3. 7 أثر النمط القيادي الناجح في تحسين أداء الموظفين[1]:

تعتبر القيادة عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب، كما أنها النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون فيه، لذلك فهي عملية مهمة ومطلباً إنسانياً حيوياً فكلما توفر اتصال واضح وسهل بين الموظفين في جميع المستويات الإدارية كلما انعكس ذلك إيجابياً على رضا الموظفين وعلى قناعتهم بالعمل وبالتالي تحسن أدائهم، فالبيئة الديمقراطية يسودها نظام اتصال فعال حيث يُتيح للموظفين المشاركة في اتخاذ القرارات والمسؤولية المشتركة بين المدير والمرؤوسين. لذا فإن هناك مطالبة من قبل المرؤوسين بتطبيق أسلوب الإدارة التشاركية، رغبة من أفراد التنظيم في أن يكونوا على معرفة وإطلاع بما يدور في مؤسساتهم وأن يكون لهم تأثيرهم على قراراتها المتعلقة بهم وليس هناك شك بأن الموظفين الذين تتاح لهم فرص المشاركة في صنع القرارات لمؤسساتهم ستتوافر فيهم رغبة ودافعية للعمل وبالتالي تكون لديهم قناعة بالدور الذي يمارسونه وبذلك ينعكس جميع ذلك إيجابياً على أداء الموظفين.

إن القيادة الناجحة هي التي تعمل على بث روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد بين الموظفين وتدرك أهمية رفع معنوياتهم والتعرف على شخصياتهم ورغباتهم وإنجاز الأعمال من خلال هؤلاء الموظفين لتحقيق الأهداف النهائية للمنظمة والقائد الناجح يؤمن أن المنظمة تتكون من كل فرد ينتمي إليها ويعمل فيها، وأن نجاحها يعتمد على المدى الذي يمكن له كقائد أو كمدير إشراك أكبر عدد ممكن من الموظفين في حل المشاكل والأخذ بمقترحاتهم فيما تواجهه المنظمة من عقبات ، ويمكن أن تقوم القيادة الفعالة لأي منظمة بتحسين أداء موظفيها من خلال[2]:

- فهم الطبيعة البشرية ، والاختلاف بين الموظفين وتنوع احتياجاتهم ورغباتهم .
- حاجة الموظفين إلى أعمال يقومون بها و يؤدونها بحسب مهاراتهم وقدراتهم.

---

[1] محمد منير مرسي ، **الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها**، عالم الكتب، مصر، 1988، ص ص105-138.

[2] ليلى عبد الكريم درويش تكلا، **أصول الإدارة العامة**، مكتبة الانجلو، مصر، 1980، ص ص 469-503.

- حاجة الموظفين إلى العمل مع بعضهم البعض كفريق أن يتم تحفيزهم وخلق التماسك والترابط.
- الموظفون يحبون كلمات المديح والثناء.
- المكافآت والعقوبات تشكل حساسية كبيرة لدى الموظفين ومع ذلك فهم يملكون حافزاً ذاتياً قوياً للعمل.
- جعل الأعمال بسيطة وسهلة لعدم قدرة الموظفين على التعامل مع العديد من الحقائق والأمور في آن واحد.
- يثق الناس بحدسهم وأحاسيسهم أكثر من البيانات.
- الناس لا تثق بالقائد إذا كانت أقواله لا تتطابق مع أفعاله.

من الواضح أن أسلوب تحسين أداء الموظفين يتضمن بعدين هامين هما[1]:

الأول: أسلوب الإدارة الحكيم.

الثاني: دوافع الأفراد الذاتية.

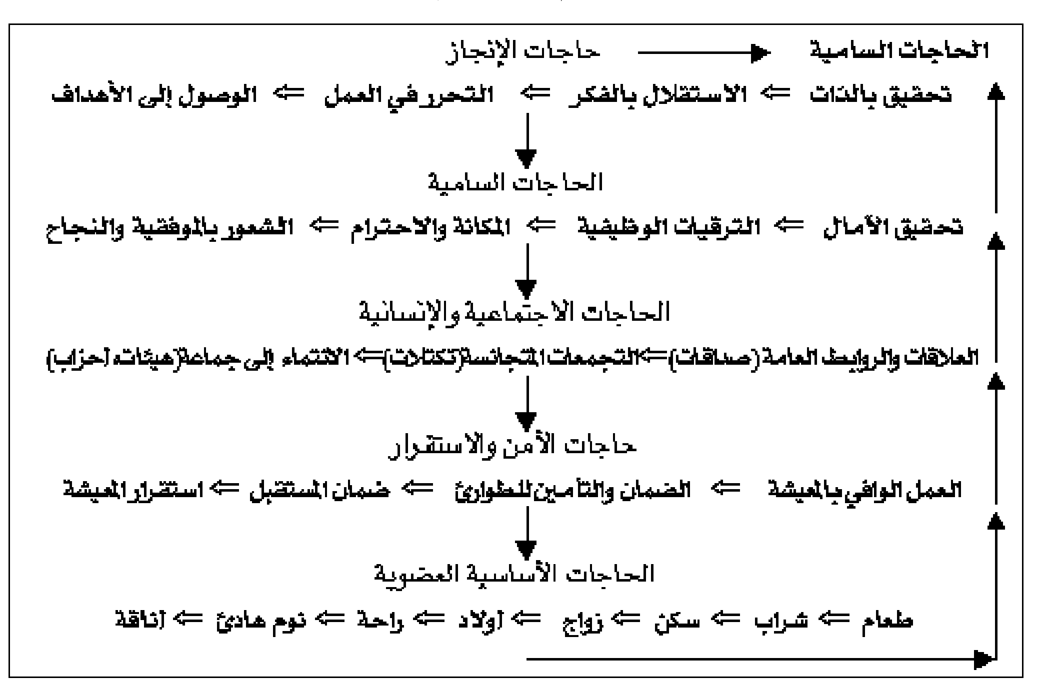
فإن الملاحظ أن الحاجات غير المشبعة في الأفراد تقودهم في الكثير من الأحيان إلى العمل، بل يرى البعض أن الحاجات هي الدافع الأكبر عند الموظفين لإنجاز العمل، وإن صحت هذه المقولة فإنها توصلت إلى الطريق الأسهل لتحفيز الموظفين وشدهم إلى الأداء والإنجاز المستمر، إذ هناك حاجات لا يمكن للإنسان أن يستغني عنها بحال من الأحوال لذا تعتبر أولية وهناك حاجات تأتي بالرتبة الثانية إلا أنها في المجموع العام لها تشكل السلّم الهرمي لحاجات الإنسان وحوافزه للعمل والمثابرة لتحقيق النجاح، والشكل التالي(1/3) يوضح ذلك:

---

[1] عبد الباقي، صلاح الدين محمد، **السلوك الإنساني في المنظمات**، الدار الجامعية، مصر، 2001 ، ص22.

شكل (7)

السلم التصاعدي للحاجات



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك الإنساني في المنظمات**، الدار الجامعية، مصر، 2001 ، ص22.

وطبعاً تختلف الحاجات حسب أنواع الأدوار والمهام التي ينجزها الموظفين، فإن الموظفين في ضمن فريق عمل، يهمهم إشباع حاجة الاحترام والتقدير وتحقيق البطولات، بينما يبحث العمال في المعامل عن إشباع حاجات السلامة والأمان المهني والضمان الاجتماعي والترقيات، إلا أن النقطة الجوهرية التي يزدحم الجميع عليها هي الحاجة غير المشبعة، وهذه سر من أسرار دوام الحياة الإنسانية، إذ لولا النقص لم يكن هناك سعي للكمال وحينئذٍ تموت الآمال والطموحات وتتجمد مسيرة الحياة.

وتكمن شروط الإنجاز الناجح في التالي[1]:

1- الثقة بين الإدارة والموظفين.

2- ظروف العمل الملائمة.

---

[1] محمد احمد مرعي، **دليل المديرين في قيادة الأفراد وفرق العمل**، منشورات سلسلة الرضا للمعلومات، بيروت، 2000، ص145.

3- تجنب التراكم في أداء الموظفين دون دور محدد ومعروف.

4- إبعاد الشعور بالحرمان لدى الموظفين بسبب عدم استخدام مؤهلات نجاحهم أو التقصير في إشباع حاجاتهم.

5- الإدارة الجماعية لإنجاز الآمال وإظهار التحدي وتحقيق الذات.

وهنا نلفت الانتباه إلى ضرورة التوافق بين نمط القيادة، مع تحفيز الموظفين وطبائعهم الشخصية بقياس طبيعة الأعمال التي يراد تنفيذها إذ ينبغي أن يتطابق كل ذلك مع طموحات القائد وطبيعته أيضا، إذ بعض القادة يحبذون التعامل مع الفئة الأولى، وبعضهم يحبذون الفئة الثانية، إلا أن الحد الوسط هو الأقدر على الانسجام مع طبائع القادة، لأنه بجمعه لميزة كل فئة من الفئتين، يتمكن من التوافق أكثر مع سائر القادة. والحاصل الذي نريد أن نستنتجه مما تقدم هو أنه ينبغي أن يتم اختيار أسلوب الإدارة في المنظمات حسب القوى الثلاث في التأثير وهي:

- التأثير القيادي.
- تأثير المرؤوسين.
- تأثير المحيط.

وتتجلى مظاهر الأول في:

- منظومة القيم التي يؤمن بها أو يدعو إليها.
- وثقته بمرؤوسيه والعاملين معه.
- والأسلوب الإداري المفضل لديه في التعامل مع الآخرين.
- وتسامحه وتشدده.
- وإعداده وتأهيله.

كما يتجلى الثاني في:

- استعدادهم لتحمل المسؤوليات.
- مدى رعاية مصالحهم في القرارات المتخذة.
- اندماجهم النفسي في المنظمة.
- مرونتهم ومدى استجابتهم للفكرة أو القرار، أو تكيفهم مع الطوارئ.
- اندماج أهدافهم مع أهداف المنظمة، فإن الشخص طالما هو حر ومفكر، فإنه يحدد سلوكه تبعاً لمصالحه، وقياساً إلى ما تقدمه المنظمة له، فإذا اعتبر الموظف أن العمل لا

يقدم له أجراً كافياً، فإنه لا يبذل الجهد الكثير، كما أن الموظف الهادف لا يقدم المزيد إذا شعر أن اندفاعه وطموحه لا يلقى تجاوباً طردياً.

بينما يتجلى الثالث في:

- القيم والعادات السائدة في المنظمة.
- طبيعة القرارات المتخذة، وتفاعل الموظفين معها.
- اعتبار العمل مع فريق أو جماعة أو بشكل منفرد.
- جمود أو تعثر المنظمة بسبب الظروف الخارجية.

الفصـــل الرابـــع

تحليـــل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 توزيع عينة الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرض الطرق التي استخدمها الباحث في هذة الدراسة من حيث تحديد مجتمع الدراسه وغايتها، وتوضيح أدوات الدراسة المستخدمة، وإجراء الدراسة بالمعالجة الاحصائية المتبعة كالآتي:

جدول (1/4)

التكرارات والنسب المئوية لعينة الموظفين

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	92	60.1
	أنثى	61	39.9
العمر	اقل من 20	8	5.2
	20 اقل من 30	47	30.7
	من 30 إلى اقل من 40	64	41.8
	من 40 إلى اقل من 55	34	22.2
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فأقل	21	13.7
	دبلوم متوسط	58	37.9
	بكالوريوس	49	32.0
	دراسات عليا	25	16.3
الخبرة	اقل من 5 سنوات	40	26.1
	من 5 إلى اقل من 10	35	22.9
	من 10 إلى اقل من 15	36	23.5
	15 فأكثر	42	27.5
الراتب	من 300 فأقل	3	2.0
	من 300 إلى اقل من 500	17	11.1
	من 500 إلى اقل من 800	75	49.0
	من 800 فأكثر	58	37.9
الحالة الاجتماعية	أعزب	57	37.3
	متزوج	96	62.7

يتضح من الجدول السابق ان افراد العينة توزعوا بين الذكور والاناث، الا ان عدد الذكور كان اكبر بتكرار بلغ (92) اما تكرار عدد الاناث فبلغ (61). كما يلاحظ من الجدول ان الفئة العمرية المتوسطة من (30 إلى اقل من 40) هي اكبر فئة عمرية من الموظفين في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية حيث تحمل الغالبية العظمى منهم شهادة الدبلوم المتوسط.

4. 2 الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات النمط الأوتوقراطي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية ، والتي تجيب على سؤال الدراسة، ما النمط القيادي السائد في المؤسسة؟

جدول (2/4)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	1	ينفرد المدير بالسلطة لنفسه	2.85	1.23	متوسطة
2	8	يهتم المدير بتحسين مركزه على حساب العمل	2.84	1.24	متوسطة
3	4	يقوم المدير باتخاذ القرارات دون الأخذ برأي الموظفين	2.82	1.14	متوسطة
4	3	يرى المدير أن الولاء له يعتبر معياراً لحصول الموظف على الامتيازات المختلفة	2.72	1.28	متوسطة
5	6	يستخدم المدير سلطته على الموظفين بأسلوب الضغط والتهديد	2.68	1.27	متوسطة
6	7	يقاوم المدير الإبداع والابتكار من قبل الموظفين	2.67	1.24	متوسطة
7	2	يعتبر المدير أن مناقشة وإبداء الرأي مضيعة للوقت	2.63	1.21	متوسطة
8	5	يضع المدير حاجزاً إدارياً بينه وبين الموظفين	2.62	1.30	متوسطة
		النمط الاوتقراطي ككل	2.73		متوسطة

يبين الجدول (2/4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات النمط الأوتوقراطي، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "ينفرد المدير بالسلطة لنفسه" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.85) وانحراف معياري (1.23)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (8) والتي تنص على "يهتم المدير بتحسين مركزه على حساب العمل" بمتوسط حسابي بلغ (2.84) وبانحراف معياري (1.24)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (4) "يقوم المدير باتخاذ القرارات دون الأخذ برأي الموظفين"، بمتوسط حسابي بلغ (2.72) وانحراف معياري (1.28)، بينما جاءت الفقرة رقم (5) ونصها "يضع المدير حاجزاً إدارياً بينه وبين الموظفين"

بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.62) وانحـــراف معيـــاري (1.30)، وبلـــغ المتوســـط الحسابي للنمط الأوتوقراطي ككل (2.73) وبانحراف معياري (1.04).

جدول (3/4)

4. 3 الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات النمط الديمقراطي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية، والتي تجيب على سؤال الدراسة، ما النمط القيادي السائد في المؤسسة؟

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	16	يتفهم المدير حاجات ومشاكل الموظفين	3.16	1.16	متوسطة
2	10	يعطي المدير الحرية للموظفين لمناقشة المشاكل التي يواجهونها في العمل	3.11	1.23	متوسطة
3	12	يقدم المدير مكافآت للموظفين على العمل الإضافي	3.10	1.14	متوسطة
4	9	يشجع المدير على الاتصال بين الموظفين	3.08	1.15	متوسطة
5	15	يعمل المدير على سيادة روح التعاون بين الموظفين	3.04	1.15	متوسطة
6	13	يسعى المدير لتحقيق التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة	2.93	1.21	متوسطة
7	11	يعمل المدير على تعزيز الثقة المتبادلة بينه وبين الموظفين	2.91	1.30	متوسطة
8	14	يشرك المدير الموظفين في اتخاذ القرارات	2.88	1.11	متوسطة
		النمط الديمقراطي ككل	3.03		متوسطة

يبين الجدول (3/4) المتوســطات الحــسابية والانحرافــات المعياريــة لفقــرات الــنمط الديمقراطي، حيث جاءت الفقرة رقم (16) والتي تنص على "يــتفهم المــدير حاجــات ومــشاكل الموظفين" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.16) وانحراف معياري (1.16)، تلتها فـــي المرتبة الثانية الفقرة رقم (10) والتي تنص على "يعطي المدير الحرية للموظفين لمناقشة المشاكل التي يواجهونها في العمل" بمتوسط حسابي بلغ (3.11) وبانحراف معيـــاري (1.23)، تلتهـــا فـــي المرتبة الثالثة الفقرة رقم (12) "يقدم المدير مكافآت للموظفين على العمـــل الإضـــافي"، بمتوســـط حسابي بلغ (3.10) وانحراف معياري (1.14)، تلتها في المرتبة الرابعة الفقرة رقـــم (9) والتـــي تنص على:"يشجع المدير على الاتصال بين الموظفين" بمتوسط حسابي بلـــغ (3.08) وبـــانحراف

معياري (1.15)، وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة رقم(15) والتي تنص على "يعمـل المـدير على سيادة روح التعاون بين الموظفين" بمتوسط حسابي بلغ (3.04) وبانحراف معياري (1.15)، وجاءت في المرتبة السادسة الفقرة رقم (13) التي تنص على "يسعى المـدير لتحقيـق التفاعـل الاجتماعي داخل المؤسسة" بمتوسط حسابي (2.93) وبانحراف معياري (1.21)، بينمـا جـاءت بالمرتبة السابعة الفقرة رقم (11) والتي تنص على "يعمل المدير على تعزيز الثقه المتبادلـة بينـه وبين الموظفين بمتوسط حسابي بلغ (2.91) وبانحراف معياري (1.30) كما جاءت الفقـرة رقـم (14) ونصها "يشرك المدير الموظفين في اتخاذ القرارات" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلـغ (2.88) وانحراف معياري (1.11)، وبلغ المتوسط الحسابي للـنمط الـديمقراطي ككـل (3.03) وبانحراف معياري (0.97).

جدول (4/4)

4 .4 الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات النمط التساهلي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية، والتي تجيب على سؤال الدراسة، ما النمط القيادي السائد في المؤسسة؟

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	25	يتصف المدير بضعف الرقابة المباشرة على سير العمل	3.31	1.51	متوسطة
2	21	مشاركة المدير محدودة في تخطيط العمل	3.24	1.32	متوسطة
3	22	يتخلى المدير كثيراً مسؤولياته	3.20	1.25	متوسطة
4	19	يتساهل المدير مع الموظفين المقصرين في أداء واجباتهم	3.19	1.21	متوسطة
5	20	يتصف المدير بضعف القدرة على تنظيم العمل	3.15	1.43	متوسطة
6	24	تتسم قرارات المدير بقلة المنطقية والعقلانية	3.10	1.31	متوسطة
7	18	يتردد المدير في اتخاذ القرارات الإدارية	3.07	1.15	متوسطة
7	23	يهمل المدير مشكلات الموظفين داخل العمل	3.07	1.24	متوسطة
9	17	يعمل المدير على تفويض الصلاحيات بصورة عشوائية	3.02	1.13	متوسطة
		النمط التساهلي ككل	3.15		متوسطة

يبين الجدول (4/4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات النمط التساهلي، حيث جاءت الفقرة رقم (25) والتي تنص على "يتصف المدير بضعف الرقابة المباشرة على سير العمل" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.31) وانحراف معياري (1.51)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (21) والتي تنص على "مشاركة المدير محدودة في تخطيط العمل" بمتوسط حسابي بلغ (3.24) وبانحراف معياري (1.32)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (22) "يتخلى المدير كثيراً مسؤولياته"، بمتوسط حسابي بلغ (3.20) وانحراف معياري (1.25)، بينما جاءت الفقرة رقم (17) ونصها "يعمل المدير على تفويض الصلاحيات بصورة عشوائية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.02) وانحراف معياري (1.13)، وبلغ المتوسط الحسابي للنمط ألتساهلي ككل (3.15) وبانحراف معياري (1.10).

4. 5 توزيع عينة المديرين

جدول (5/4)

التكرارات والنسب المئوية لعينة المديرين

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	31	73.8
	أنثى	11	26.2
المؤهل	ثانوية عامة فأقل	2	4.8
	دبلوم كلية مجتمع	8	19.0
	بكالوريوس	21	50.0
	دراسات عليا	11	26.2
الخبرة	اقل من 5 سنوات	6	14.3
	من 5 إلى اقل من 10	9	21.4
	من 10 إلى اقل من 15 سنة	13	31.0
	15 سنة فأكثر	14	33.3
المستوى الإداري	إدارة عليا	17	40.5
	إدارة وسطى	13	31.0
	إدارة تشغيلية	12	28.6
الحالة الاجتماعية	أعزب	2	4.8
	متزوج	40	95.2
	المجموع	42	100.0

يظهر من الجدول السابق ان عدد المديرين الذكور كان أعلى من الإناث حيث بلغ تكرار الأداء لديهم (31) ، كما أن المستوى العلمي الأكبر كان حملة البكالوريوس بتكرار بلغ (21) ، حيث كانت خبرتهم مرتفعة إذ أن تكرار خبرة (15 سنة فما فوق) كان الأكبر إلى جانب أن معظمهم كانوا من فئة المتزوجين.

4. 6 التحليل لإجابات أفراد عينة المديرين

تم إجراء تحليل لإجابات عينة الدراسة على الفقرات، كما هي موضحه في الجدول أدناه.

جدول (6/4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداء الموظفين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية، والتي تجيب على سؤال الدراسة، ما مستوى اداء الموظفين في المؤسسة؟

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	7	يلتزم الموظفون بوقت الدوام	3.88	1.31	عالية
2	5	إن معدل أخطاء الموظفين في العمل محدودة	3.38	1.01	متوسطة
3	6	يقوم الموظفون بإنجاز مهامهم بدقة دون الحاجة إلى وقت إضافي	3.26	1.19	متوسطة
4	17	يتحمل الموظفون مسؤولية عملهم	3.19	1.04	متوسطة
5	1	يحرص الموظفون باستمرار على استغلال وقت العمل	3.17	1.19	متوسطة
6	10	يتقيد الموظفون بقواعد وإجراءات العمل	3.14	1.16	متوسطة
6	15	يمتلك الموظفون قدرة عالية على العمل بروح الفريق	3.14	1.00	متوسطة
6	18	يمتلك الموظفون معلومات كافية في مجال عملهم	3.14	1.12	متوسطة
9	4	ينجز الموظفون أعمالهم بدرجة تفوق توقعات رؤسائهم	3.05	1.15	متوسطة
10	19	يمتلك الموظفون القدرة على جدولة وتنظيم أعباء العمل	2.98	1.49	متوسطة
11	3	يتطلع الموظفون إلى مسؤوليات جديدة إضافة إلى مهامهم الحالية	2.95	1.06	متوسطة
11	12	يجد الموظفون صعوبة في التكيف مع التغيرات في طبيعة العمل	2.95	1.27	متوسطة
13	16	يمتاز الموظفون بروح الحماس أثناء العمل	2.93	.89	متوسطة
14	9	يقوم الموظفون بتقديم مقترحات مفيدة لتبسيط إجراءات العمل	2.83	1.08	متوسطة
14	14	يمتلك الموظفون القدرة على حل المشكلات الاستثنائية رغم أنها خارج نطاق عملهم	2.83	1.01	متوسطة
16	2	نادر ما يضطر الموظفين لتأجيل العمل إلى وقت آخر	2.81	1.15	متوسطة
17	8	يقوم الموظفون بتقديم أفكار جديدة لتطوير العمل	2.76	1.16	متوسطة
18	11	يتقبل الموظفون مهام إضافية خارج نطاق عملهم المعتاد	2.62	1.17	متوسطة
19	13	ينظر الموظفون إلى التغيرات المحتملة على أنها تمثل تهديداً لوضعهم الوظيفي	2.50	1.35	متوسطة
		أداء الموظفين	3.03		متوسطة

يبين الجدول (6/4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداء المــوظفين، حيث جاءت الفقرة رقم (7) والتي تنص على "يلتزم الموظفون بوقت الدوام" في المرتبــة الأولـــى وبمتوسط حسابي بلغ (3.88) وانحراف معياري (1.31)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقــم (5) والتي تنص على "إن معدل أخطاء الموظفين في العمل محدودة" بمتوســط حــسابي بلـــغ (3.38) وبانحراف معياري (1.01)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقــم (6) "يقــوم الموظفــون بإنجـــاز مهامهم بدقة دون الحاجة إلى وقت إضافي"، بمتوسط حسابي بلـــغ (3.26) وانحـــراف معيـــاري (1.19)، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم(17) والتي تنص على"يتحمل الموظفون مــسؤولية عملهم" بمتوسط حسابي(3.19)، وبانحراف معياري (1.04)، كما جاءت الفقــرة رقــم (1) فـــي المرتبة الخامسة والتي تنص على"يحرص الموظفون باستمرار على استغلال وقت العمل" بمتوسط حسابي(3.17)، وبانحراف معياري (1.19)، اما في المرتبة السادسة فقد جـــاءت الفقـــرات رقـــم (10) و (15) و (18) بمتوسط حسابي (3.14)، ونصت الفقرة رقم (10) على"يتقيـــد الموظفـــون بقواعد واجراءات العمل" بانحراف معياري (1.16)، اما الفقرة رقم (15) نـــصت علـــى"يمتلـــك الموظفون قدرة عالية على العمل بروح الفريق" بانحراف معياري (1.00)، والفقـــرة رقـــم (18) نصت على"يمتلك الموظفون معلومات كافية في مجال عملهم" بانحراف معياري(1.12)، وجـــاءت في المرتبة التاسعة الفقرة رقم (4) والتي نصت على"ينجز الموظفـــون اعمـــالهم بدرجـــة تفـــوق توقعات رؤسائهم"" بمتوسط حسابي (3.05)، وبانحراف معياري (1.15)، اما في المرتبة العاشرة جاءت الفقرة رقم (19) والتي نصت على"يمتلك الموظفون القدرة على جدولة وتنظيم اعباء العمل" بمتوسط حسابي (2.98)، وبانحراف معياري (1.49)، بينما جاءت الفقـــرة رقـــم (13) ونـــصها "ينظر الموظفون إلى التغيرات المحتملة على أنها تمثل تهديداً لوضعهم الوظيفي" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.50) وانحراف معياري (1.35)، وبلغ المتوسط الحسابي لأداء الموظفين ككل (3.03) وبانحراف معياري (0.57).

7 .4 اختبار الفرضيات

الفرضية الاولى: "يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq .05$) بين النمط القيـــادي الـــسائد وأداء الموظفين".

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم مقارنة المتوسط الحسابي لأداء الموظفين مع الوسط الافتراضي (3) باستخدام اختبار "ت" عند مستوى معنويه ($\alpha \leq .05$) كما هو مبين في الجدول أدناه.

جدول (7/4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" بين أداء الموظفين والنمط الأوتوقراطي

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
أداء الموظفين	2.77	.288	-2.703	10	.022

يتبين من الجدول (7/4) وجود اثر سلبي بين أداء الموظفين والنمط الأوتوقراطي حيـــث بلغت قيمة "ت" (−2.703) وبدلالة إحصائية (0.022) مما يشير إلى رفض الفرضية.

جدول (8/4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" بين أداء الموظفين والنمط الديمقراطي

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
أداء الموظفين	3.42	.495	3.849	20	.001

يتبين من الجدول (8/4) وجود اثر إيجابي بين أداء الموظفين والنمط الديمقراطي حيث بلغت قيمة "ت" (3.849) وبدلالة إحصائية (0.001،) مما يشير إلى قبول الفرضية.

جدول (9/4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" بين أداء الموظفين والنمط التساهلي

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
أداء الموظفين	2.50	.312	-5.066	9	.001

يتبين من الجدول (9/4) وجود اثر سلبي بين أداء الموظفين والنمط ألتساهلي حيث بلغت قيمة "ت" (−5.066) وبدلالة إحصائية (0.001،) مما يشير إلى رفض الفرضية.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) لتصورات المبحوثين نحو النمط القيادي السائد تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، الخبرة، الجنس، المؤهل العلمي، الدخل الشهري،الحالة الاجتماعية).

أولا: متغير الجنس.

للكشف عن الفروق في المتوسطات الحسابية لتصورات الموظفين نحو النمط القيادي السائد لدى المديرين تعزى لمتغير الجنس تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات الموظفين نحو النمط القيادي السائد لدى المديرين تبعا لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار (ت) للعينات المستقلة للكشف عن الفروق في المتوسطات الحسابية لتصورات الموظفين نحو النمط القيادي السائد لدى المديرين تبعا لمتغير الجنس، جدول (10/4) يبين ذلك:

جدول (10/4)

نتيجة اختبار (ت) للعينات المستقلة للكشف عن الفروق في المتوسطات الحسابية لتصورات الموظفين نحو النمط القيادي السائد لدى المديرين تبعا لمتغير الجنس.

الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة
ذكر	4.13	0.43	1.19	0.07
أنثى	4.04	0.45		

يظهر من جدول (10/4) أن قيمة الاختبار (ت) بلغت (1.19) وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$)، وهذا يدل على عدم وجود فروق في المتوسطات الحسابية لتصورات الموظفين حول النمط القيادي السائد لدى المديرين تعزى لمتغير الجنس.

ثانيا: متغير العمر.

للكشف عن الفروق في المتوسطات الحسابية لتصورات الموظفين نحو النمط القيادي السائد لدى المديرين يعزى لمتغير العمر تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات الموظفين نحو النمط القيادي السائد لدى المديرين تبعا لمتغير العمر، كما تم تطبيق تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق في المتوسطات الحسابية لتصورات الموظفين نحو النمط القيادي السائد لدى المديرين تبعا لمتغير العمر، الجداول (11/4) يبين ذلك:

جدول (11/4)
المتوسطات الحسابية لتصورات الموظفين نحو النمط القيادي السائد لدى المديرين تبعا لمتغير العمر.

العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 20 سنة	4.34	0.48
من 20 إلى أقل من 30	4.12	0.45
من 30 إلى أقل من40	4.07	0.43
من 40 إلى أقل 55	4.04	0.44

يظهر من جدول (11/4) أن قيم المتوسطات الحسابية لتصورات الموظفين نحو النمط القيادي السائد لدى المديرين تبعا لمتغير العمر تراوحت بين (4.04 – 4.34)، وكان أعلاها للعمر "أقل من 20 سنة"، بينما أدناها كان للعمر "من 40 إلى أقل من 55 سنة".

جدول (12/4)
نتيجة تحليل التباين الاحادي للكشف عن الفروق في المتوسطات الحسابية لتصورات الموظفين نحو النمط السائد لدى المديرين تعزى لمتغير العمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ت)	الدلالة
بين المجموعات	0.71	3	0.24	1.20	0.31
خلال المجموعات	29.23	149	0.196		
المجموع	29.93	152			

يظهر من جدول (12/4) أن قيمة الاختبار بلغت (1.20) وهي قيمة غير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، وهذا يدل على عدم وجود فروق في المتوسطات الحسابية لتصورات الموظفين حول النمط القيادي السائد لدى المديرين تعزى لمتغير العمر.

ثالثا: متغير المؤهل العلمي.

للكشف عن الفروق في المتوسطات الحسابية لتصورات الموظفين نحو النمط القيادي السائد لدى المديرين يعزى لمتغير المؤهل العلمي تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات الموظفين نحو النمط القيادي السائد لدى المديرين تبعا لمتغير المؤهل العلمي، كما تم تطبيق تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق في المتوسطات الحسابية لتصورات الموظفين نحو النمط القيادي السائد لدى المديرين تبعا لمتغير المؤهل العلمي، الجداول (13/4) يبين ذلك:

جدول (13/4)
المتوسطات الحسابية لتصورات الموظفين نحو النمط القيادي السائد لدى المديرين تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ثانوية عامة فأقل	4.25	0.32
دبلوم متوسط	4.17	0.35
بكالوريوس	4.02	0.52
دراسات عليا	3.91	0.49

يظهر من جدول (13/4) أن قيم المتوسطات الحسابية لتصورات الموظفين نحو النمط القيادي السائد لدى المديرين تبعا لمتغير المؤهل العلمي تراوحت بين (3.91– 4.25)، وكان أعلاها للمؤهل "ثانوية عامة فأقل"، بينما أدناها كان للمؤهل "دراسات عليا".

جدول (14/4)
نتيجة تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق في المتوسطات الحسابية لتصورات الموظفين نحو النمط السائد لدى المديرين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ت)	الدلالة
بين المجموعات	2.05	3	0.69	3.66	0.01
خلال المجموعات	27.88	149	0.19		
المجموع	29.93	152			

يظهر من جدول (14/4) أن قيمة الاختبار بلغت (3.66) وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$)، وهذا يدل على وجود فروق في المتوسطات الحسابية لتصورات الموظفين حول النمط القيادي السائد لدى المديرين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وللكشف عن مواقع الفروق في المتوسطات الحسابية لتصورات الموظفين حول النمط القيادي السائد لدى المديرين تبعا لمتغير المؤهل العلمي، تم تطبيق اختبار شيفيه (Scheffe test)، جدول (15/4) يبين ذلك.

جدول (15/4)
نتائج اختبار شيفيه للكشف عن الفروق في المتوسطات الحسابية لتصورات الموظفين حول النمط القيادي السائد لدى المديرين تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فأقل	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فأقل	4.25		0.08	*0.24	*0.34
دبلوم متوسط	4.17	0.08-		0.16	*0.27
بكالوريوس	4.02	*0.24-	0.16-		0.11
دراسات عليا	3.91	*0.34-	*0.27-	0.11-	

*الفرق في المتوسطات دال عند مستوى الدلالة (0.05)

يظهر من جدول (15/4) وجود فروق بين (ثانوية عامة، بكالوريوس)، لصالح "ثانوية عامة" بمتوسط حسابي (4.25) بينما بلغ المتوسط الحسابي "بكالوريوس" (4.02)، وبين (ثانوية عامة، دراسات عليا)، لصالح "ثانوية عامة" بمتوسط حسابي (4.25) بينما بلغ المتوسط الحسابي "دراسات عليا" (3.91)، وبين (دبلوم متوسط، دراسات عليا)، لصالح "دبلوم متوسط" بمتوسط حسابي (4.17) بينما بلغ المتوسط الحسابي "دراسات عليا" (3.91)، ولم يظهر فروق داله إحصائيا بين باقي المؤهلات العلمية.

رابعا: متغير الخبرة.

للكشف عن الفروق في المتوسطات الحسابية لتصورات الموظفين نحو النمط القيادي السائد لدى المديرين يعزى لمتغير الخبرة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات الموظفين نحو النمط القيادي السائد لدى المديرين تبعا لمتغير الخبرة، كما تم تطبيق تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق في المتوسطات الحسابية لتصورات الموظفين نحو النمط القيادي السائد لدى المديرين تبعا لمتغير الخبرة، الجداول (16/4) يبين ذلك:

جدول (16/4)
المتوسطات الحسابية لتصورات الموظفين نحو النمط القيادي السائد لدى المديرين تبعا لمتغير الخبرة.

الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	4.13	0.51
من 5 إلى اقل من 10 سنوات	4.23	0.28
من 10 إلى اقل من 15 سنة	4.13	0.50
15 سنة فأكثر	3.91	0.39

يظهر من جدول (16/4) أن قيم المتوسطات الحسابية لتصورات الموظفين نحو النمط القيادي السائد لدى المديرين تبعا لمتغير الخبرة تراوحت بين (3.91– 4.23)، وكان أعلاها للخبرة "من 5 إلى أقل من 10 سنوات"، بينما أدناها كان للخبرة "15 سنة فأكثر".

جدول (17/4)
نتيجة تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق في المتوسطات الحسابية لتصورات الموظفين نحو النمط السائد لدى المديرين تعزى لمتغير الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ت)	الدلالة
بين المجموعات	2.06	3	0.69	3.67	0.01
خلال المجموعات	27.87	149	0.19		
المجموع	29.93	152			

يظهر من جدول (17/4) أن قيمة الاختبار بلغت (3.67) وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على وجود فروق في المتوسطات الحسابية لتصورات الموظفين حول النمط القيادي السائد لدى المديرين تعزى لمتغير الخبرة.

وللكشف عن مواقع الفروق في المتوسطات الحسابية لتصورات الموظفين حول النمط القيادي السائد لدى المديرين تبعا لمتغير الخبرة، تم تطبيق اختبار شيفيه (Scheffe test)، جدول (17/4) يبين ذلك.

جدول (18/4)
نتائج اختبار شيفيه للكشف عن الفروق في المتوسطات الحسابية لتصورات الموظفين حول النمط القيادي السائد لدى المديرين تبعا لمتغير الخبرة.

الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى اقل من 10 سنوات	من 10 إلى اقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر
أقل من 5 سنوات	4.13		0.10−	0.00	*0.22
من 5 إلى اقل من 10 سنوات	4.23	0.10		0.10	*0.31
من 10 إلى اقل من 15 سنة	4.13	0.00	0.10−		*0.21
15 سنة فأكثر	3.91	*0.22−	*0.31−	*0.21−	

*الفرق في المتوسطات دال عند مستوى الدلالة (0.05)

يظهر من جدول (18/4) وجود فروق بين (أقل من 5 سنوات، 15 سنة فأكثر)، لصالح "أقل من 5 سنوات" بمتوسط حسابي (4.13) بينما بلغ المتوسط الحسابي "15 سنة فأكثر" (3.91)،

وبين (من 5 إلى أقل من 10 سنوات، 15 سنة فأكثر)، لصالح " من 5 إلى أقل من 10 سنوات " بمتوسط حسابي (4.23) بينما بلغ المتوسط الحسابي "15 سنة فأكثر " (3.91)، وبين (من 10 إلى أقل من 15 سنوات، 15 سنة فأكثر)، لصالح " من 10 إلى أقل من 15 سنوات " بمتوسط حسابي (4.13) بينما بلغ المتوسط الحسابي "15 سنة فأكثر " (3.91)، ولم يظهر فروق داله إحصائيا بين باقي الخبرات.

خامسا: متغير الدخل الشهري.

للكشف عن الفروق في المتوسطات الحسابية لتصورات الموظفين نحو النمط القيادي السائد لدى المديرين يعزى لمتغير الدخل الشهري تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات الموظفين نحو النمط القيادي السائد لدى المديرين تبعا لمتغير الدخل الشهري ، كما تم تطبيق تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق في المتوسطات الحسابية لتصورات الموظفين نحو النمط القيادي السائد لدى المديرين تبعا لمتغير الدخل الشهري ، الجداول (19/4) يبين ذلك:

جدول (19/4)
المتوسطات الحسابية لتصورات الموظفين نحو النمط القيادي السائد لدى المديرين تبعا لمتغير الدخل الشهري.

الدخل الشهري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
اقل من 300 دينار	4.15	0.83
من 300 إلى اقل من 500 دينار	4.20	0.42
من 500 إلى اقل من 800 دينار	4.00	0.51
800 دينار فأكثر	4.17	0.31

يظهر من جدول (19/4) أن قيم المتوسطات الحسابية لتصورات الموظفين نحو النمط القيادي السائد لدى المديرين تبعا لمتغير الدخل الشهري تراوحت بين (4.00– 4.20)، وكان أعلاها للدخل الشهري " من 300 إلى اقل من 500 دينار "، بينما أدناها كان الدخل الشهري " من 500 إلى اقل من 800 دينار ".

جدول (20/4)
نتيجة تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق في المتوسطات الحسابية لتصورات الموظفين نحو النمط السائد لدى المديرين تعزى لمتغير الدخل الشهري.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ت)	الدلالة
بين المجموعات	1.28	3	0.43	2.22	0.09
خلال المجموعات	28.66	149	0.19		
المجموع	29.93	152			

يظهر من جدول (20/4) أن قيمة الاختبار بلغت (3.67) وهي قيمة دالة غير احصائيا عند مستوى الدلالة (α≤0.05)، وهذا يدل على عدم وجود فروق في المتوسطات الحسابية لتصورات الموظفين حول النمط القيادي السائد لدى المديرين تعزى لمتغير الدخل الشهري.

سادسا: متغير الحالة الاجتماعية.

للكشف عن الفروق في المتوسطات الحسابية لتصورات الموظفين نحو النمط القيادي السائد لدى المديرين تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات الموظفين نحو النمط القيادي السائد لدى المديرين تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية ، كما تم تطبيق اختبار (ت) للعينات المستقلة للكشف عن الفروق في المتوسطات الحسابية لتصورات الموظفين نحو النمط القيادي السائد لدى المديرين تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية ، جدول (21/4) يبين ذلك:

جدول (21/4)
نتيجة اختبار (ت) للعينات المستقلة للكشف عن الفروق في المتوسطات الحسابية لتصورات الموظفين نحو النمط القيادي السائد لدى المديرين تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية.

الحالة الاجتماعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة
أعزب	4.09	0.50	0.04	0.07
متزوج	4.09	0.41		

يظهر من جدول (21/4) أن قيمة الاختبار (ت) بلغت (0.04) وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α≤0.05)، وهذا يدل على عدم وجود فروق في المتوسطات الحسابية لتصورات الموظفين حول النمط القيادي السائد لدى المديرين تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) لتصورات المبحوثين نحو أداء الموظفين تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، الخبرة، الحالة الاجتماعية).

أولا: متغير الجنس.

للكشف عن الفروق في المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين نحو أداء الموظفين تعزى لمتغير الجنس تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المديرين نحو أداء الموظفين تبعا لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار (ت) للعينات المستقلة للكشف عن الفروق في المتوسطات الحسابية لتصورات المديرين نحو أداء الموظفين تبعا لمتغير الجنس، جدول (22/4) يبين ذلك:

جدول (22/4)
نتيجة اختبار (ت) للعينات المستقلة للكشف عن الفروق في المتوسطات الحسابية لتصورات المديرين نحو أداء الموظفين تبعا لمتغير الجنس.

الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة
ذكر	3.01	0.58	0.36	0.20
أنثى	3.08	0.55		

يظهر من جدول (22/4) أن قيمة الاختبار (ت) بلغت (0.36) وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$)، وهذا يدل على عدم وجود فروق في المتوسطات الحسابية لتصورات المديرين نحو أداء الموظفين تعزى لمتغير الجنس.

ثانيا: متغير المؤهل العلمي.

للكشف عن الفروق في المتوسطات الحسابية لتصورات المديرين نحو أداء الموظفين يعزى لمتغير المؤهل العلمي تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المديرين نحو أداء الموظفين تبعا لمتغير المؤهل العلمي، كما تم تطبيق تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق في المتوسطات الحسابية لتصورات المديرين نحو أداء الموظفين تبعا لمتغير المؤهل العلمي، الجداول (23/4) يبين ذلك:

جدول (23/4)
المتوسطات الحسابية لتصورات المديرين نحو أداء الموظفين تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ثانوية عامة فأقل	3.11	0.07
دبلوم متوسط	2.91	0.39
بكالوريوس	3.18	0.65
دراسات عليا	2.81	0.49

يظهر من جدول (23/4) أن قيم المتوسطات الحسابية لتصورات المديرين نحو أداء الموظفين تبعا لمتغير المؤهل العلمي تراوحت بين (2.81– 3.18)، وكان أعلاها للمؤهل "بكالوريوس"، بينما أدناها كان للمؤهل "دراسات عليا".

جدول (24/4)
نتيجة تحليل التباين الاحادي للكشف عن الفروق في المتوسطات الحسابية لتصورات المديرين نحو أداء الموظفين تبعا لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ت)	الدلالة
بين المجموعات	1.11	3	0.37	1.15	0.34
خلال المجموعات	12.21	38	0.32		
المجموع	13.32	41			

يظهر من جدول (24/4) أن قيمة الاختبار بلغت (1.15) وهي قيمة غير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$)، وهذا يدل على عدم وجود فروق في المتوسطات الحسابية لتصورات المديرين نحو أداء الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ثالثا: متغير الخبرة.

للكشف عن الفروق في المتوسطات الحسابية لتصورات المديرين نحو أداء الموظفين يعزى لمتغير الخبرة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المديرين نحو أداء الموظفين تبعا لمتغير الخبرة، كما تم تطبيق تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق في المتوسطات الحسابية لتصورات المديرين نحو أداء الموظفين تبعا لمتغير الخبرة، الجداول (25/4) يبين ذلك:

جدول (25/4)
المتوسطات الحسابية لتصورات المديرين نحو أداء الموظفين تبعا لمتغير الخبرة.

الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	2.96	0.65
من 5 إلى اقل من 10 سنوات	2.87	0.26
من 10 إلى اقل من 15 سنة	3.04	0.65
15 سنة فأكثر	3.15	0.61

يظهر من جدول (25/4) أن قيم المتوسطات الحسابية لتصورات المديرين نحو أداء الموظفين تبعا لمتغير الخبرة تراوحت بين (2.87– 3.15)، وكان أعلاها للخبرة "15 سنة فأكثر"، بينما أدناها كان للخبرة "من 5 إلى أقل من 10 سنوات".

جدول (26/4)
نتيجة تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق في المتوسطات الحسابية لتصورات المديرين نحو أداء الموظفين تعزى لمتغير الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ت)	الدلالة
بين المجموعات	0.49	3	0.16	0.49	0.69
خلال المجموعات	12.83	38	0.34		
المجموع	13.32	41			

يظهر من جدول (26/4) أن قيمة الاختبار بلغت (0.49) وهي قيمة غير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على عدم وجود فروق في المتوسطات الحسابية لتصورات المديرين نحو أداء الموظفين تعزى لمتغير الخبرة.

رابعا: متغير المستوى الإداري.

للكشف عن الفروق في المتوسطات الحسابية لتصورات المديرين نحو أداء الموظفين يعزى لمتغير المستوى الإداري تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المديرين نحو أداء الموظفين تبعا لمتغير المستوى الإداري ، كما تم تطبيق تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق في المتوسطات الحسابية لتصورات المديرين نحو أداء الموظفين تبعا لمتغير المستوى الإداري ، الجداول (27/4) يبين ذلك:

جدول (27/4)
المتوسطات الحسابية لتصورات الموظفين نحو النمط القيادي السائد لدى المديرين تبعا لمتغير المستوى الإداري

المستوى الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إدارة عليا	3.05	0.58
إدارة وسطى	3.18	0.53
إدارة دنيا	2.82	0.57

يظهر من جدول (27/4) أن قيم المتوسطات الحسابية لتصورات المديرين نحو أداء الموظفين تبعا لمتغير المستوى الإداري تراوحت بين (2.82– 3.18)، وكان أعلاها للمستوى الإداري " إدارة وسطى "، بينما أدناها كان للمستوى الإداري " إدارة دنيا".

جدول (28/4)
نتيجة تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق في المتوسطات الحسابية لتصورات المديرين نحو أداء الموظفين تبعا لمتغير المستوى الإداري

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ت)	الدلالة
بين المجموعات	0.81	2	0.41	1.27	0.29
خلال المجموعات	12.50	39	0.32		
المجموع	13.32	41			

يظهر من جدول (28/4) أن قيمة الاختبار بلغت (1.27) وهي قيمة دالة غير احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05≥α)، وهذا يدل على عدم وجود فروق في المتوسطات الحسابية لتصورات المديرين نحو أداء الموظفين تبعا لمتغير المستوى الإداري.

خامسا: متغير الحالة الاجتماعية.

للكشف عن الفروق في المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين نحو أداء الموظفين تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المديرين نحو أداء الموظفين تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية ، كما تم تطبيق اختبار (ت) للعينات المستقلة للكشف عن الفروق في المتوسطات الحسابية لتصورات المديرين نحو أداء الموظفين تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية ، جدول (29/4) يبين ذلك:

جدول (29/4)

نتيجة اختبار (ت) للعينات المستقلة للكشف عن الفروق في المتوسطات الحسابية لتصورات المديرين نحو أداء الموظفين تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية.

الحالة الاجتماعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة
أعزب	3.71	0.86	1.78	0.40
متزوج	2.99	0.55		

يظهر من جدول (29/4) أن قيمة الاختبار (ت) بلغت (1.78) وهـي قيمـة غيـر دالـة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، وهذا يدل على عدم وجـود فـروق فـي المتوسـطات الحسابية لتصورات المديرين نحو أداء الموظفين تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

الفصـــل الخامـــس

النتائــــــج والتوصيـــات

5. 1 النتائج:

5. 1. 1 مقدمة:

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي تم الحصول عليها من خلال التحليل الإحصائي لأسئلة الدراسة وفرضياتها، والقيام بتلخيص أهم النتائج، وبناء على النتائج سوف يتم التوصل إلى أهم الاستنتاجات، وأخيرا الوصول إلى التوصيات التي سوف يستفاد منها في نفس القطاع الذي طبقت عليه الدراسة وهو مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية، وأيضا توصيات إلى البحث العلمي وبوجه الخصوص إلى المهتمين بدراسة الأنماط القيادية.

5. 1. 2 مناقشة النتائج:

1-أظهرت نتائج التحليل الخاصة بالأنماط القيادية السائدة في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية، من خلال الاستبانة الموزعة على الموظفين والتي جاءت في(153) استبانه لمعرفة النمط السائد في المؤسسة تبين أن عدد الذكور(60.1)، وكانت النسبة الأعلى للعمر تتراوح بين (20-40) وهذا يعكس طبيعة الثقافة العربية من حيث نسبة عمل الذكور أما العمر فانه انعكاس للدول النامية وان الكويت تعد إحدى الدول الشابة، أما المؤهل العلمي فتراوح بين الدبلوم والبكالوريوس، وأخيرا كان النمط الأكثر شيوعا فهو النمط التساهلي ثم الديمقراطي وأخيرا الاوتقراطي.

2- أظهرت نتائج تحليل عناصر النمط الاوتقراطي في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية، ان ممارسته جاءت بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي(2.73)، من خلال ان المدير ينفرد بالسلطة لنفسه بدرجة موافقة متوسطة والتي جاءت بمتوسط حسابي (2.85)، كما يهتم المدير بتحسين مركزه على حساب العمل بدرجة موافقة متوسطة والتي جاءت بمتوسط حسابي (2.84)، كما يقوم المدير باتخاذ القرارات دون الأخذ برأي الموظفين بدرجة موافقة متوسطة والتي جاءت بمتوسط حسابي(2.82)، ويرى المدير إن الولاء له يعتبر معيارا لحصول الموظف على الامتيازات المختلفة جاءت بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط حسابي(2.72)، ويستخدم المدير سلطته على الموظفين بأسلوب الضغط والتهديد جاءت بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي (2.68)، كما انه يقاوم الإبداع والابتكار من قبل الموظفين بدرجة موافقة متوسطة وجاءت بمتوسط حسابي (2.67)، ويعتبر المناقشة وإبداء الرأي مضيعة للوقت

بدرجة موافقة متوسطة والتي جاءت بمتوسط حسابي (2.63)، وأخيرا فان المدير يضع حاجزا إداريا بينه وبين الموظفين بدرجة موافقة متوسطة، وبمتوسط حسابي (2.62).

3- أظهرت نتائج تحليل عناصر النمط الديمقراطي في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية، بان ممارسته بدرجة موافقة متوسطة، والتي جاءت بمتوسط حسابي (3.03)، وذلك من خلال تفهم المدير لحاجات ومشاكل الموظفين بدرجة موافقة متوسطة، وجاءت بمتوسط حسابي (3.16)، كما أن المدير يعطي الحرية للموظفين لمناقشة المشاكل التي يواجهونها في العمل بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.11)، كما يقدم مكافآت للموظفين على العمل الإضافي بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.10)، ويشجع على الاتصال بين المديرين والموظفين بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.08)، كما يعمل المدير على سيادة روح التعاون بين الموظفين بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.04)، وسعى لتحقيق التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط حسابي (2.91)، وأخيرا فان إشراك المدير للموظفين في اتخاذ القرارات بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط حسابي (2.88).

4- أظهرت نتائج تحليل عناصر النمط التساهلي في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية، بأن ممارسته بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.15)، وذلك من خلال اتصاف المدير بضعف الرقابة المباشرة على سير العمل بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.31)، كما ان مشاركته محدودة في تخطيط العمل بدرجة موافقة متوسطة، وجاءت بمتوسط حسابي (3.24)، ويتخلى المدير كثيرا عن مسؤولياته بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.20)، كما يتساهل مع الموظفين المقصرين في أداء واجباتهم بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.19)، كما انه يتصف بضعف القدرة على تنظيم العمل بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.15)، كما أن قراراته تتسم بقلة المنطقية والعقلانية بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.10)، ويتردد المدير في اتخاذ القرارات الإدارية بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي (3.07)، ويهمل المدير مشكلات الموظفين داخل العمل بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.02).

5- أظهرت نتائج تحليل أداء الموظفين من خلال الاستبانة الموزعة على المديرين في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية والتي جاءت في (42) استبانه، وقد وزعت بين إدارة عليا (17)، إدارة وسطى (13)، إدارة تشغيلية (12)، وقد كان (31) ذكور و(11) إناث، ويرجع التباين بين عدد الإناث والذكور في تسلم الإدارات إلى النظرة الشرقية في تسلم المرأة للمراكز القيادية، وحقق التعليم تحت درجة البكالوريوس أعلى نسبة الذي اخذ (50%)، وكانت الخبرة تميل إلى أكثر من (15) سنة بنسبة (3.33).

6- أظهرت نتائج التحليل لأداء الموظفين في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية بان أداء الموظفين كان بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي (3.03) ويرجع السبب في ان أداء الموظفين يمارس بدرجة متوسطة بشكل عام، كذلك وبوجود الانماط القيادية الثلاث إلا ان المنظمة تملك قوانين وتشريعات داخلية تركز على أداء الموظفين مثل أي منظمة أخرى حتى لا تزول في هذا العصر الشديد التنافس والأمر الأخير ان الأنماط القيادية قد توزعت بين إدارة عليا ووسطى وتشغيلية.

حيث يلتزم الموظفين بوقت الدوام بدرجة موافقة عالية بمتوسط حسابي (3.88)، وان معدل أخطاء الموظفين في العمل محدودة بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي (3.38)، كما أنهم يقوموا بانجاز مهامهم بدقة دون الحاجة إلى وقت إضافي بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي (3.26)، كما يتحمل الموظفين مسؤولية عملهم بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي (3.19)، ويحرص الموظفين باستمرار على استغلال وقت العمل بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي (3.17)، ويتقيد الموظفين بقواعد وإجراءات العمل بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي (3.14)، كما أنهم يمتلكوا قدرة عالية على العمل بروح الفريق بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي (3.14)، ويمتلك الموظفون معلومات كافية في مجال عملهم بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي (3.14)، وينجز الموظفون أعمالهم بدرجة تفوق توقعات رؤسائهم بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي (3.05)، ويمتلكون القدرة على جدولة وتنظيم أعباء العمل بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي (2.98)، ويتطلعون إلى مسؤوليات جديدة إضافية إلى مهامهم الحالية بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي (2.95)، ويجد الموظفون صعوبة في التكيف مع التغيرات في طبيعة العمل بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي (2.95)، كما يمتاز الموظفين بروح الحماس أثناء العمل بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي (2.93)، ويقوموا بتقديم مقترحات مفيدة لتبسيط إجراءات العمل بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي (2.83)، كما يمتلكون القدرة على حل

المشكلات الاستثنائية رغم أنها خارج نطاق عملهم بدرجة موافقة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.83)، ونادرا ما يضطر الموظفون لتأجيل العمل إلى وقت آخر بدرجة موافقة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.81)، ويقوموا بتقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بدرجة موافقة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.70)، ويتقبل الموظفين مهام إضافية خارج نطاق عملهم المعتاد بدرجة موافقة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.62)، وينظروا إلى التغيرات المحتملة على أنها تمثل تهديدا لوضعهم الوظيفي بدرجة موافقة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.50).

7- توصل اختبار (T-test) بين أداء الموظفين والنمط الاوتقراطي والتساهلي، إن هناك اثر سلبي من استخدام النمط الاوتقراطي والتساهلي على أداء الموظفين، ذلك لان مستوى قبول الفرضية عند الوسط الافتراضي (3)، قد جاء المتوسط الحسابي في الفرضية المتعلقة بالنمط الاوتقراطي (2.77)، والوسط الحسابي بالفرضية المتعلقة بالنمط التساهلي (2.50) لذلك تم رفض الفرضيتين.

8- توصل اختبار (T-test) بين أداء الموظفين والنمط الديمقراطي بان هناك اثر ايجابي بين استخدام النمط الديمقراطي وأداء الموظفين، لان مستوى قبول الفرضية عند المتوسط الافتراضي (3) قد جاء المتوسط الحسابي بالفرضية الخاصة بالنمط الديمقراطي(3.42) لذلك تم قبول الفرضية.

5. 1. 3 ملخص النتائج:

1-أظهرت نتائج تحليل عناصر النمط الديمقراطي في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية، بأن ممارسته جاءت بدرجة موافقة متوسطة، وقد احتل المرتبة الثانية في درجة الممارسة، وجاء النمط التساهلي بان ممارسته بدرجة موافقة متوسطة، وقد احتل المرتبة الأولى في درجة الممارسة، وأخيرا جاء النمط الاوتقراطي بان ممارسته بدرجة موافقة متوسطة، وقد احتل المرتبة الثالثة في درجة الممارسة.

2-أظهرت نتائج التحليل لأداء الموظفين في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية بان أداء الموظفين كان بدرجة موافقة متوسطة.

3- توصل اختبار (T-test) بان هنالك اثر سلبي من استخدام النمط الاوتقراطي والتساهلي على أداء الموظفين.

4- توصل اختبار (T-test) بان هناك اثر ايجابي من استخدام النمط الديمقراطي على أداء الموظفين.

5. 2 الاستنتاجات:

على ضوء النتائج المذكورة سابقا نستنتج ما يلي:

1- وجود ثلاثة أنماط قيادية في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية .

2- سلبية ممارسة النمط الاوتقراطي في الخطوط الجوية الكويتية مما تـؤدي إلـى تـدني أو ضعف أداء الموظفين.

3- جاء النمط الديمقراطي بأثر ايجابي على أداء الموظفين مما ادى إلـى رفـع مـستوى أداء الموظفين في الخطوط الجوية الكويتية.

4- سلبية ممارسة النمط التساهلي في الخطوط الجوية الكويتية مما كان له تأثير سلبي على أداء الموظفين.

5- بالرغم من شيوع النمط الاوتقراطي والتساهلي في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية، كـان أداء الموظفين بدرجة ايجابية متوسطة ويعزى ذلك للسياسات المتخـذة مـن الإدارة العليـا وكذلك الإدارة الوسطى والإدارة التشغيلية في المؤسسة لمعرفتها إن تميز أي منظمة يكمـن في الكادر المناسب وكذلك من توفير جو مساعد للعمل.

5. 3 التوصيات:

1- توصي الدراسة بقيام مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية بتفعيل النمط الـديمقراطي في القيادة عبر وضع خطة عمل شاملة ترتكز على عناصر هذا النمط القيادي. حيـث يمكن للمديرين من خلاله زيادة الاهتمام بمناقشة المشاكل التي يواجهونها المـوظفين في العمل، ومكافآت الموظفين على العمل الإضافي، وتشجيع الاتصال بين الموظفين، والعمل على سيادة روح التعاون بين الموظفين، تحقيـق التفاعـل الاجتمـاعي بـين الموظفين، وتعزيز الثقة المتبادلة بين المدير والموظفين، و إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات.

2- توصي الدراسة بقيام مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية التخلص من النمط الاوتقراطي وذلك من خلال عدم تفرد المدير بالسلطة لنفسه، وعدم إمكانية المدير تحسين مركزه على حساب

الموظفين، وعدم اعتبار الولاء للمدير معيارا لحصول الموظف على الامتيـــازات، وعـــدم استخدام أسلوب الضغط والتهديد على الموظفين، والسعي نحو عدم وضع حاجز إداري أمام الموظفين باعتبار أن يكون الهيكل التنظيمي مسطحا.

3- توصي الدراسة بقيام مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية بالتخلص من النمط التساهلي وذلـــك عن طريق فرض آليات على المدير تتعلق بزيادة الرقابة المباشـــرة علـــى ســـير العمـــل، والمشاركة في تخطيط العمل، وعدم تساهل المدير مع المقصرين في أداء عملهـــم، وعـــدم التردد في اتخاذ القرارات الإدارية، والأخذ بعين الاعتبار مشكلات المـــوظفين، وان يكـــون تفويض الصلاحيات بناءً على المنطقية ولا يخضع التفويض للعشوائية.

4- تشجيع دراسات جديدة تهتم بدراسة نمط واحد بشكل أكثر تعمقا وأثره على أداء المـــوظفين، مثل: اثر النمط الديمقراطي أو التساهلي على أداء الموظفين.

5- تشجيع دراسات جديدة تربط ما بين أنماط القيادة من جهة وأثرها على احد فـــروع العمـــل، مثل : اثر أنماط القيادة على الهيكل التنظيمي أو اثر أنماط القيـــادة علـــى الـــروح المعنويـــة للموظفين.

المراجع:

- المراجع العربية:

- **الكتب:**

1- إبراهيم محمد المليجي، **الإدارة مفاهيمها وأنواعها وعملياتها**،ط1، دار نهضة مصر للطباعة، مصر 2000.

2- احمد حسن سلطان، **السلوك التنظيمي**،ط1، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية،2003.

3- عبد الحكيم الخزامي، **تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تقييم الاداء**، القاهرة: مكتبة ابن سينا، 1999.

4- زريق إيهاب، **الإدارة: الأسس والوظائف**، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.

5- ثابت عبد الرحمن آل الشيخ، **المدير والتحديات المعاصرة**، ط1، مكتبة عين شمس، القاهرة،2001.

6- جودت محمد عزت، **حوار مع الفكر الإداري**، ط2، مكتبة عين شمس، القاهرة،2002.

7- حسني علي فاروق، **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة**. ط1، دار الأهرام للنشر، القاهرة:،مصر،1997.

8- سلطان محمد سعيد، **السلوك الإنساني في المنظمات: فهم وإدارة**، ط1، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر،2002.

9- سهيله محمد عباس، **القيادة الإبتكارية و الأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.

10- شفيق رضوان محمد، **السلوكية والإدارة**،ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت،1994.

11- سيد الهواري، **الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الحادي والعشرون.** ط1، دار الجيل للطباعة، القاهرة،2000.

12- صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك الإنساني في المنظمات**، الدار الجامعية، مصر،2001.

13- عدنان بدري الابراهيم، **الإدارة**، ط1، مؤسسة حمادة للنشر والتوزيع، اربد، 2002.

14 - كامل المغربي، **السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، عمان ،1995.

15- ليلى عبد الكريم درويش تكلا، **أصول الإدارة العامة**، مكتبة الانجلو، مصر، 1980.

16- ماريو هاينز، **إدارة الأداء والدليل الشامل للإشراف الفعال** (ترجمة محمد مرسي و زهير الصباغ)،معهد الإدارة العامة، الرياض،1998.

17- ماهر محمد صالح حسن، **القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم**، ط1، دار الكندي، الأردن، 2003.

18- محمد احمد مرعي، **دليل المديرين في قيادة الأفراد وفرق العمل**، منشورات سلسلة الرضا للمعلومات، بيروت،2000.

19- محمد القريوتي، **مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف**، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن،2004 .

20- محمد عبد الغني هلال، **مهارات إدارة الأداء**،ط1، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة،1999.

21- محمد منير مرسي ، **الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها**، عالم الكتب، مصر، 1988.

22- عبد الفتاح حسين، **الادارة الفعالة**، القاهرة: المؤسسة الفنية للطباعة والنشر، 1997.

23- موسى اللوزي ، **التنظيم وإجراءات العمل**، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، عمان،2002.

24- مهدي زويلف، **أدارة الافراد: منظور كلي مقارن،** عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1993.

25- هاني عبد الرحمن صالح الطويل، **الإدارة ، مفاهيم وآفاق.** ط1،: دار وائل للطباعة والنشر، عمان ،1999.

- **الرسائل العلمية:**

1- جاد الله محمد الجديتاوي، **الإبداع في القطاع الحكومي الأردني: دراسة ميدانية حول صفات ومعوقات ومحفزات الإبداع في محافظات الشمال،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد. 2001.

2- مصطفى النوباني، **العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين واتجاهاته نحو التغيير التنظيمي والتزامهم التنظيمي في الأردن،** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن،2003.

3- ناصر سعدي الغبيوي، **علاقة النمط القيادي بأداء الأطباء في المستشفيات العسكرية و المدنية السعودية،** رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، الرياض،2003.

4- علي الشهري، **الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في منطقة الرياض.** رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،2002.

5- خديجة الحربي، **التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة،** رسالة ماجستير، جدة: كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، 1995.

- **المنشورات:**

1. عبد الوهاب سمير محمد، إدارة الموارد البشرية، ط1، **منشورات كلية الاقتصاد والعلوم السياسية،** جامعة القاهرة، مصر ،2000.

- **الدوريات:**

1- شاكر جار الله الخشالي، اثر أنماط القيادة على مقاومة التغيير لدى العاملين" دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الاستخراجيه الأردنية"، مجلد 7، عدد 2، **جرش للبحوث والدراسات** (2003).

2- صلاح الدين الهيتي، تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية على أداء العاملين "دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في مدينة الحسين بن عبدا لله الثاني الصناعية"، مجلد 1، عدد 1، **المجلة الاردنية في العلوم الإدارية** (2005).

3- عواطف يوسف اسماعيل، التدريب وأثرة على إنتاجية العاملين" دراسة ميدانية في معمل الألبسة الجاهزة بالموصل"، عدد 54، **تنمية الرافدين** (1998).

4- فلاح محمد النعيمي، ، اثر عوامل الموقف في السمات القيادية، دراسة ميدانية لمدراء بعض المنظمات الصناعية العراقية، **مجلة أبحاث اليرموك**، مجلد 10، عدد1،،ص 179-251، (1999).

5- محمد محمود الذنيبات، المناخ التنظيمي وأثرة على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن، مجلد 26، عدد 1، **دراسات العلوم الإدارية** (1999).

6- موسى أحمد السعودي، أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على أداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي،مجلد 33، طبعة 1، **دراسات العلوم الإدارية**، 2006.

7- نعمة خضير و فلاح نعيمي، قياس السمات القيادية للمدراء: دراسة اختيارية في منظمات صناعية، **المجلة العربية للإدارة**، مجلد 16، عدد 1، 1994.

8- عبد الله النيباري، خطة مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية لتحديث أسطولها الأداء والمعيقات، **الطليعة**، مجلد 1، عدد 17، 2007.

- المراجع الاجنبية:

Books:

1- Bardwell, L & Holden، L. **Human Resources A contemporary** Approach.3rd Ed, New Jersey, Prentice Hall, 2001.

2- Halpin, Andrew W. **Theory and Research in Administration, Chapter A, “The Organizational Climate of Schools**”. New York: The Mac Millan Company, 1996.

3- Hoy, W.And Miskel C: **Administration Traction, Theory Research and Practice**, New York Random House 1999.

4- Sashkin, M, **Manager Guide to participative management**, New York: Peplle Inc, 1999.

B-Journals:

1-Cuna Org, Leadership: it's about them, **Credit Union Magazine**, Vol73, Iss 11, 2007.

2- Edwards, Raymond Solomon, "Self Awareness differences in leaders versus managers" **ERIC Documents**, No, vol 120, Iss 84, 2000.

3 –Flood, Patrick. C, Chief Executive Leadership Style, Consensus Decision Making and Top Management Team Effectiveness. **European Journal of Work and Organizational Psychology**. 9 (3), 2000.

4- Kathleen Dale & Marlilyn L. Fox, Leadership Style and Organizational Commitment: Mediating Effect of Role Stress, **Journal of Managerial**, Vol 20, Iss 1,2008.

5- Martini, William, An Exploratory Study of the Relationship between Leadership Style, Formal Education, **Managerial Experience and Project Manager Effectiveness DAI**, 59 (10) 3883,1999.

6- Torder, Deni. Performance criteria, **Journal of employee affairs**, 3(4) , 2001.

7- Rebolloso, E. The Influence of Evaluation on Changing Management Systems in Educational Institutiens. **Education Evolution**. 11(4), 2005.

8- Siegall, M. Garder, S, Contextual Factors of Psychological Empowerment, **Personal Review**, 29 (6), 2002.

9- Smith. M. Analyzing Organization Behavior. **Journal of Management,** vol23,no,3. Hong Kong(1991).

10 - Stan Godbehere, Measuring Staff Performance, **Business Creadit**, Vol 107, Iss, 10, 2005.

11- Vanover, fairly, "An empirical analysis of human typology and its relationship to leadership effectiveness" **ERIC Documents**, ED No , vol 98, Iss12 ,1999.

12- Womack, Ranae, Measuring the Leadership Styles and Scholarly Productivity of Nursing Department Chairpersons, **Journal of Professional Nursing**. 12 (3) 1996.

13- E. Jreisat, Organizational Management: Explorations at the Western Frontiers**, paper presented to the second conference of public administration**, Yarmouk University, Irbid, Jordan, (November 25-27). (1996).



الملاحـــــــــق

الملحق رقم (1)
أداة الدراسة

جامعة آل البيت
كلية إدارة المال والأعمال
قسم إدارة الأعمال

الاستبانة

أخي الموظف/ أختي الموظفة.. الأكرم

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإعداد دراسة تهدف إلى تقدير: "**اثر أنماط القيادة على أداء الموظفين في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية**" تعد هذه الدراسة متطلباً أساسياً للحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال في جامعة آل البيت.

ولغرض جمع المعلومات اللازمة لإعداد هذه الدراسة ، ولما عهدناه بكم من اهتمام واستعداد لمؤازرة الأبحاث العلمية التي تخدم مجتمعنا ، نضع هذه الاستبانة بين أيديكم، مع العلم ان المعلومات التي سوف تتفضلون بها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكرين لكم حسن التعاون

الباحث
محمد العازمي

البيانات الشخصية:

1- الجنس: □ ذكر □ أنثى

2- العمر: □ أقل من 20 سنة □ من 20 إلى أقل من 30 سنة

□ من 30 إلى أقل من 40 سنة □ من 40 إلى أقل من 55 سنة

3- المؤهل العلمي: □ ثانوية عامة فأقل □ دبلوم (كلية مجتمع)

□ الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس) □ دراسات عليا

4- عدد سنوات الخبرة :

□ أقل من 5 سنوات □ من 5 إلى أقل من 10 سنوات

□ من 10 إلى أقل من 15 سنة □ 15 سنة فأكثر

5- الراتب الشهري:

□ من300 فاقل □ من 300 إلى اقل من 500

□ من 500 إلى اقل من 800 □ من 800 فأكثر

6-الحالة الاجتماعية:

□ أعزب □ متزوج

المتغير المستقل: أنماط القيادة.

تمثل العبارات التالية أنماط القيادة المستخدمة من قبل المديرين في المؤسسة، فالرجاء بيان درجة قناعتك بكل منها بوضع علامة (√) تحت الخيار المناسب.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	ينفرد المدير بالسلطة لنفسه.					
2.	يعتبر المدير أن المناقشة وإبداء الرأي مضيعة للوقت.					
3.	يرى المدير أن الولاء له يعتبر معيارا لحصول الموظف على الامتيازات المختلفة.					
4.	يقوم المدير باتخاذ القرارات دون الأخذ برأي الموظفين.					
5.	يضع المدير حاجزا إداريا بينه وبين الموظفين.					
6.	يستخدم المدير سلطته على الموظفين بأسلوب الضغط والتهديد.					
7.	يقاوم المدير الإبداع والابتكار من قبل الموظفين.					
8.	يهتم المدير بتحسين مركزه على حساب العمل.					
9.	يشجع المدير على الاتصال بين الموظفين.					
10.	يعطي المدير الحرية للموظفين لمناقشة المشاكل التي يواجهونها في العمل.					
11.	يعمل المدير على تعزيز الثقة المتبادلة بينه وبين الموظفين.					

					يقدم المدير مكافآت للموظفين على العمـــل الإضافي.	12.
					يسعى المدير لتحقيق التفاعل الاجتمـــاعي داخل المؤسسة.	13.
					يـــشرك المـــدير المـــوظفين فـــي اتخـــاذ القرارات.	14.
					يعمل المدير على سيادة روح التعاون بين الموظفين.	15.
					يتفهم المدير حاجات ومشاكل الموظفين.	16.
					يعمل المدير على تفـــويض الـــصلاحيات بصورة عشوائية.	17.
					يتردد المدير في اتخاذ القرارات الإدارية.	18.
					يتساهل المدير مع الموظفين المقصرين في أداء واجباتهم.	19.
					يتصف المدير بضعف القدرة على تنظـــيم العمل.	20.
					مشاركة المدير محدودة في تخطيط العمل.	21.
					يتخلى المدير كثيرا مسؤولياته.	22.
					يهمل المدير مشكلات المـــوظفين داخـــل العمل.	23.
					تتسم قـــرارات المـــدير بقلـــة المنطقيـــة والعقلانية.	24.
					يتصف المدير بضعف الرقابـــة المباشـــرة على سير العمل.	25.

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة آل البيت
كلية أدارة المال والأعمال
قسم إدارة الأعمال

الاستبانة

إلى السيد / المدير / المديرة... الأكرم

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإعداد دراسة تهدف إلى تقدير: "**اثر أنماط القيادة على أداء الموظفين في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية**" تعد هذه الدراسة متطلباً أساسياً للحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال في جامعة آل البيت.

ولغرض جمع المعلومات اللازمة لإعداد هذه الدراسة ، ولما عهدناه بكم من اهتمام واستعداد لمؤازرة الأبحاث العلمية التي تخدم مجتمعنا ، نضع هذه الاستبانة بين أيديكم، مع العلم أن المعلومات التي سوف تتفضلون بها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكرين لكم حسن التعاون

الباحث
محمد العازمي

البيانات الشخصية:

1- الجنس: □ ذكر □ أنثى

2- المؤهل العلمي: □ ثانوية عامة فاقل □ دبلوم (كلية مجتمع)

□ الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس) □ دراسات عليا

3- عدد سنوات الخبرة :

□ أقل من 5 سنوات □ من 5 إلى أقل من 10 سنوات

□ من 10 إلى أقل من 15 سنة □ 15 سنة فأكثر

4- المستوى الإداري:

□ إدارة عليا □ إدارة وسطى

□ إدارة تنفيذية

5-الحالة الاجتماعية:

□ أعزب □ متزوج

المتغير التابع: أداء الموظفين:

الآتي مجموعة من العبارات تتعلق بمؤشرات أداء الموظفين، يرجى وضـــع إشـــارة (√) على المقياس المحاذي إزاء كل عبارة بما يعبر عن رأيك.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.1	يحرص الموظفون باستمرار على استغلال وقت العمل.					
.2	نادر ما يضطر الموظفين لتأجيل العمل إلى وقت آخر.					
.3	يتطلع الموظفون إلى مسؤوليات جديدة إضـــافة إلى مهامهم الحالية.					
.4	ينجز الموظفون أعمالهم بدرجة تفوق توقعـــات رؤسائهم.					
.5	إن معدل أخطاء الموظفين في العمل محدودة.					
.6	يقوم الموظفون بانجاز مهامهم بدقة دون الحاجة إلى وقت إضافي.					
.7	يلتزم الموظفون بوقت الدوام.					

					يقوم الموظفون بتقديم أفكار جديدة لتطوير العمل.	.8
					يقوم الموظفون بتقديم مقترحات مفيدة لتبسيط إجراءات العمل.	.9
					يتقيد الموظفون بقواعد وإجراءات العمل.	.10
					يتقبل الموظفون مهام إضافية خارج نطاق عملهم المعتاد.	.11
					يجد الموظفون صعوبة في التكيف مع التغييرات في طبيعة العمل.	.12
					ينظر الموظفون إلى التغيرات المحتملة على أنها تمثل تهديدا لوضعهم الوظيفي.	.13
					يمتلك الموظفون القدرة على حل المشكلات الاستثنائية رغم أنها خارج نطاق عملهم.	.14
					يمتلك الموظفون قدرة عالية على العمل بروح الفريق.	.15
					يمتاز الموظفون بروح الحماس أثناء العمل.	.16
					يتحمل الموظفون مسؤولية عملهم.	.17
					يمتلك الموظفون معلومات كافية في مجال عملهم.	.18
					يمتلك الموظفون القدرة على جدولة وتنظيم أعباء العمل.	.19

الملحق رقم(2)

مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية.

نبذه عن مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية:

في عام 1946 ، تم تصدير أول شحنة من النفط ، وبدأ الازدهار الاقتصادي وبعد ثمان سنوات، تم تأسيس شركة طيران وطنية . وكانت فكرة تأسيس الشركة من مخيلة رجلي أعمال كويتيين في فبراير 1953 ، حيث أدركا الحاجة لشركة طيران تخدم الاقتصاد الكويتي المزدهر. وفي مارس من عام 1954 تم الإعلان عن تأسيس شركة الخطوط الجوية الوطنية الكويتية برأسمال قدره مليوني روبية (150 ألف دينار كويتي) ، واستخدمت طائرات DC 3-لتسيير رحلات إلى بيروت والقدس ودمشق وعبادان . وبحلول عام 1955 كانت شركة الطيران الجديدة تواجه مصاعب مالية ، مما دفع الحكومة تقديم المساعدة عن طريق تملك 50% من أسهم الشركة ونتيجة ذلك تضاعف رأس مال الشركة وتم تغيير اسمها إلى مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية. وفي عام 1960 تأسست شرطة طيران ثانية تحت اسم شركة الطيران عبر العالم العربي، وتحولت إلى منافس قوي لمؤسسة الخطوط الجوية الكويتية في سوق محدودة جدا في حجمها آنذاك ، وفي ظل هذه الظروف قام المساهمون في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية في مايو 1962 ببيع أسهمهم للحكومة ، وظلت شركة الطيران الأخرى تعمل حتى ابريل 1964 عندما اشترتها الحكومة وأضافت طائراتها الأربع إلى أسطول الكويتية. ودخلت مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية عصر الطيران النفاث في عام 1962 عندما استأجرت طائرة كوميت C-4 أول طائرة ركاب مزودة بمحركات نفاثة في العالم. وبحلول عام 1964 كانت المؤسسة قد اشترت طائرة كوميت خاصة بها. وتوسعت شبكة مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية بسرعة ، وبدأت رحلات منتظمة إلى لندن ثلاث مرات في الأسبوع. إلا أن طائرات الكوميت لم يكن بمقدورها تلبية الطلب المتزايد على السفر جوا . وبات واضحا أن هناك حاجة لطائرات نفاثة أكبر حجما. وتم تدريجيا إخراج طائرات كوميت وترايدنت من الخدمة واستعملت المؤسسة ثلاث طائرات بوينغ 707 في نوفمبر 1968 ، ومع بداية عام 1978 كان لمؤسسة الخطوط الجوية الكويتية أسطول من الطائرات جميعها بونغ 707. وفي شهر أغسطس 1978 دخلت الخطوط الجوية

الكويتية عصر الطائرات العريضة الهيكل باستلامها لأول طائرتين بوينغ 200 B747-وأضيفت طائرة ثالثة في عام 1979. وأتاحت هذه الطائرات إمكانية توسيع شبكة خطوطها إلى نيويورك غربا ومانيلا شرقا. واستمرت عملية تحديث الأسطول وتم استلام أربع طائرات 200 B727-في 1981/1980. ولم يعد استعمال طائرات 707 ، بحلول تلك المرحلة مجديا اقتصاديا بسبب الارتفاع الهائل في أسعار الوقود ، وتم استبدالها بجيل جديد من الطائرات ذات المحركين التي كانت أقل ضجيجا وأكثر اقتصادية في استهلاك الوقود ، واستلمت المؤسسة ثماني طائرات من ايرباص 600-A300 A310 خلال عامي 1983 و1984 ، وفي عام 1986 انضمت ثلاث طائرات بوينغ 767-200 ER إلى أسطول المؤسسة. وحتى 2 أغسطس 1990 كانت مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية تستخدم أسطولا من 21 طائرة ، تقوم برحلات إلى 42 محطة في 35 بلدا في آسيا ، أفريقيا ، أوروبا وأمريكا الشمالية. وكانت هذه الطائرات تنقل ما يتجاوز 5،1 مليون مسافر و 000 50 طن من الحمولات سنويا. كما كانت خدمات المؤسسة في العالم مدعومة ببنية أساسية متكاملة تضم مرافق شاملة للهندسة التدريب ، الحجز والتموين. وفي 2 أغسطس 1990 أقدم العراق على غزو الكويت ، وقام الغزاة بنهب وتدمير منشآت مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية و 15 من طائرتها. ولكن تم إعادة بناء المؤسسة بعد تحرير الكويت ، ووضعت خطة أساسية لتوسيع عملياتها في أرجاء العالم. وفي إطار خطة تجديد وتحديث الأسطول قامت الكويتية بتسلم سبعة عشرة طائرة جديدة من الطرازات المختلفة . ويشمل أسطول المؤسسة حاليا الطائرات التالية : ثلاث طائرات A320-200s وثلاث طائرات A310-300s وخمس طائرات-Rs605 A300أربع طائراتA340-300s ، طائرتين B777 ليصبح عدد الطائرات في أسطول الكويتية إلى 17 طائرة مجهزة بأحدث وسائل التسلية والترفيه. وبحمد الله أعادت الكويتية بناء أسطولها وهيكلها التنظيمي وشبكة خطوطها لتغطي أكثر من ست وأربعين مدينة منتشرة حول العالم ، وقد حققت كل ذلك وهي تعزز التزامها لتقديم أفضل الخدمات وتوفر أكبر قسط ممكن من الرعاية لزبائنها ، وما زالت السلامة تمثل المرتبة الأولى بين أولوياتها.

تاريخ مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية:

ونبدأ 1927-1928

افتتاح أول مطار في الكويت في منطقة الدسمة خارج مدينة الكويت. أولى الرحلات إلى مطار الدسمة تشغلها الخطوط الجوية الإمبراطورية، التي غدت فيما بعد شركة الخطوط الجوية البريطانية، حيث استخدمت المهبط الصحراوي بالدسمة كمحطة للتزود بالوقود على خط بريطانيا–الهند–بريطانيا.

1932

أولى رحلات الطائرات المدنية المنتظمة تبدأ في" مطار الدسمة."

1934

اكتشاف النفط يبدأ فصلاً جديداً في تاريخ الكويت المعاصر. إنشاء شركة نفط الكويت المحدودة. بدء التخطيط لمطار جديد يلبي الطلب المتزايد المنتظر من العاملين لدى شركة نفط الكويت، ولكن اندلاع الحرب العالمية الثانية يؤدي إلى تأجيل الخطط.

1947-1948

شركة نفط الكويت تطور مطار النقرة (المياص) الجديد في منطقة النزهة. المطار مفتوح للعمليات النهارية فقط. شركات الطيران تفتح مكاتب في مدينة الكويت لإصدار التذاكر وتولي عمليات الشحن للجاليات العربية المقيمة في الكويت. مطار النقرة يتطور باستمرار مع افتتاح مبنى خرساني جديد وحظيرة طائرات.

1954

تأسيس شركة الخطوط الجوية الوطنية الكويتية المحدودة .الطيارون المتدربون يحصلون على شهادات كويتية وبريطانية من "نادي الكويت للطيران."

1955

الشركة الوطنية يتغير اسمها إلى مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية بعد مبادرة حكومة الكويت بمضاعفة رأسمالها والمساهمة فيها بنسبة.50%

1956

تأسيس دائرة الطيران المدني الكويتي مع تبعيتها إلى مديرية الأمن العام (التي أصبح اسمها لاحقاً وزارة الداخلية.

1958

مطار الكويت يتبع مباشرة إلى دائرة الطيران المدني، التي تقرر أهدافها وسياسة شئون الطيـــران.

1960

دولة الكويت تنضم إلى اتفاقية شيكاغو للطيران المدني الدولي .رجال أعمــال كــويتيين بـــارزين يؤسسون شركة طيران خاصة باسم الخطوط الجوية عبر البلاد العربية. إصدار القانون رقــم 30 بشأن تنظيم الملاحة الجوية المدنية، والقانون رقم 37 بشأن تنظيم التحقيقــات المتعلقــة بحــوادث الطائرات.

1961

دولة الكويت تعلن الاستقلال. المرحلة الأولى لمطار المقوع تبدأ العمل. الشركات التي تخدم مطار المقوع تشمل شركة الخطوط الجوية عبر البحار البريطانيــة(boac) ، ولوفتهــانزا، والخطــوط الجوية الملكية الهولندية(klm) ، والخطوط الجوية العربية المتحدة، والخطوط الجويــة العربيــة السعودية، ومؤسسة الطيران العربية السورية، والطيران الهندي، وشــركات الطيــران اللبنانيــة الثلاث: طيران الشرق الأوسط، وشركة الخطوط الجوية عبر المتوسط وشركة الطيــران الــدولي اللبناني. تضم مرافق المطار مبنى للركاب (المبنى 1)، ومدرج طائرات أســفلتي بطــول 2200 متــر، ومنطقــة وقــوف الطــائرات، وبــرج تحكــم مجهــز للعمــل علــى مــدار الــساعة.

1962

الحكومة الكويتية تكتسب الملكية الكاملة في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية.

1963

صدور المرسوم الأميري بتشكيل المجلس الأعلى للطيران المدني ليتــولى مــسئولية الــسياسات المتعلقة بقطاع الطيران المدني. الكويت تصبح عضواً كاملاً في منظمة الطيران المــدني الــدولي (إيكاو) والمنظمة الدولية للأرصاد الجوية.

1964

دائرة الطيران المدني تحصل على ميزانيتها الخاصة وتصبح مستقلة ماليــاً وإداريــاً عــن وزارة الداخلية. حكومة الكويت تشتري شركة الخطوط الجوية عبر البلاد العربيــة وتحــول أســطولها المتــآلف مــن 4 طــائرات مــن طــراز Dc-6 إلــى مؤســسة الخطــوط الجويــة الكويتيــة.

1965

افتتاح المرحلة الثانية من مطار المقوع. تشتمل التحسينات على مهبط أسفلتي غربي بطول 3400 متر وبرج تحكم جديد.

1975

دائرة الطيران المدني يتغير اسمها إلى الإدارة العامة للطيران المدني، ويترأسها مدير عام برتبة وكيل وزارة.

1980

تواصل برنامج الإدارة العامة للطيران المدني للاستثمارات، بما يحسن المرافق لشركات الطيران والركاب في مطار المقوع لتلبية نمو الطلب. افتتاح مبنى الركاب الغربي (المبنى 2) بما يزيد طاقة استيعاب الركاب إلى خمسة مليون راكب. افتتاح محطة البضائع العصرية القادرة على العمل 24 ساعة يومياً .بدء تشغيل نظم الأجهزة المساعدة للملاحة والرادار و نظام الهبوط الآلي من الفئة الثانية (cat Ii Ils) ونظم الاتصالات.

1986

افتتاح المدرج الشرقي بطول 3500 متر وبرج التحكم الجديد بارتفاع 60 متراً والمزود بأحد تكنولوجيا التحكم في الحركة الجوية. تجديد مبنى الركاب رقم 1.

1987

صدور مرسوم القانون رقم 31 لتنظيم سوق النقل الجوي في دولة الكويت. افتتاح فندق سفير لركاب الترانزيت بالمطار.

1990

الغزو العراقي لدولة الكويت المسالمة. طوال سبعة أشهر قوات الغزو تنهب وتدمر البنية الأساسية بالمطار متسببة في خسائر تفوق قيمتها 100 مليون دينار كويتي (330 مليون دولار أمريكي.(

1991

تحرير دولة الكويت على أيدي قوات التحالف في 26 فبراير. الإدارة العامة للطيران المدني تنجح خلال أربعة أيام فقط في افتتاح مطار الكويت الدولي لخدمات محدودة، بما يسمح باستيراد معدات ومواد البناء الحيوية، واستقبال مواطني الكويت العائدين إلى الوطن. عودة عمليات المطار إلى كامل طاقتها بحلول شهر ديسمبر 1991.

1994

صدور القانون رقم 6 بشأن الجرائم المتعلقة بسلامة الطائرات والملاحة الجوية. إفتتـاح منطقـة السوق الحرة بمطار الكويت الدولي.

1996

مطار الكويت الدولي ينضم إلى المجلس الدولي للمطارات.(aci)

1997

صدور المرسوم الأميري رقم 194 و195 و196 بإعادة هيكلة الإدارة العامة للطيـران المـدني وتعيين:

رئيس الطيران المدني، برتبة الدرجة الممتازة.

مدير عام الطيران المدني، برتبة وكيل وزارة.

أربع نواب المدير العام، برتبة مساعد وكيل وزارة:

نائب المدير العام لشئون مطار الكويت الدولي

نائب المدير العام لشئون الكهرباء والإنشاءات

نائب المدير العام لشئون الأجهزة الملاحية

نائب المدير العام لشئون سلامة الطيران والنقل الجوي

2000

افتتاح المرحلة الأولى من مخطط نظام المجال الجوي الكويتي: خطة نظام المجال الجوي الكويتي مع بدء خدمة النظام الجديد لرادار الاقتراب والرادار قصير المدى. تدشين نظام مقسم الهـاتف (pabx)الرقمي الجديد بالمطار المزود بإمكانيات تشغيل (نظام دوبلكس راديـو)، يـضم نظـام للرصد والتحكم.

2001

توسيع مجمع السوق الحرة بالمطار. بدء العمل في مشروع المركز التجاري ومواقف الـسيارات الجديد.

2002

إنجاز الجزء الثاني من المرحلة الأولى لمشروع مخطط نظام المجال الجـوي الكـويتي، ويـضم تجهيزات التحكم الإشرافي واكتساب المعلومات الخاص بنظام توزيع الكهربـاء بمطـار الكويـت

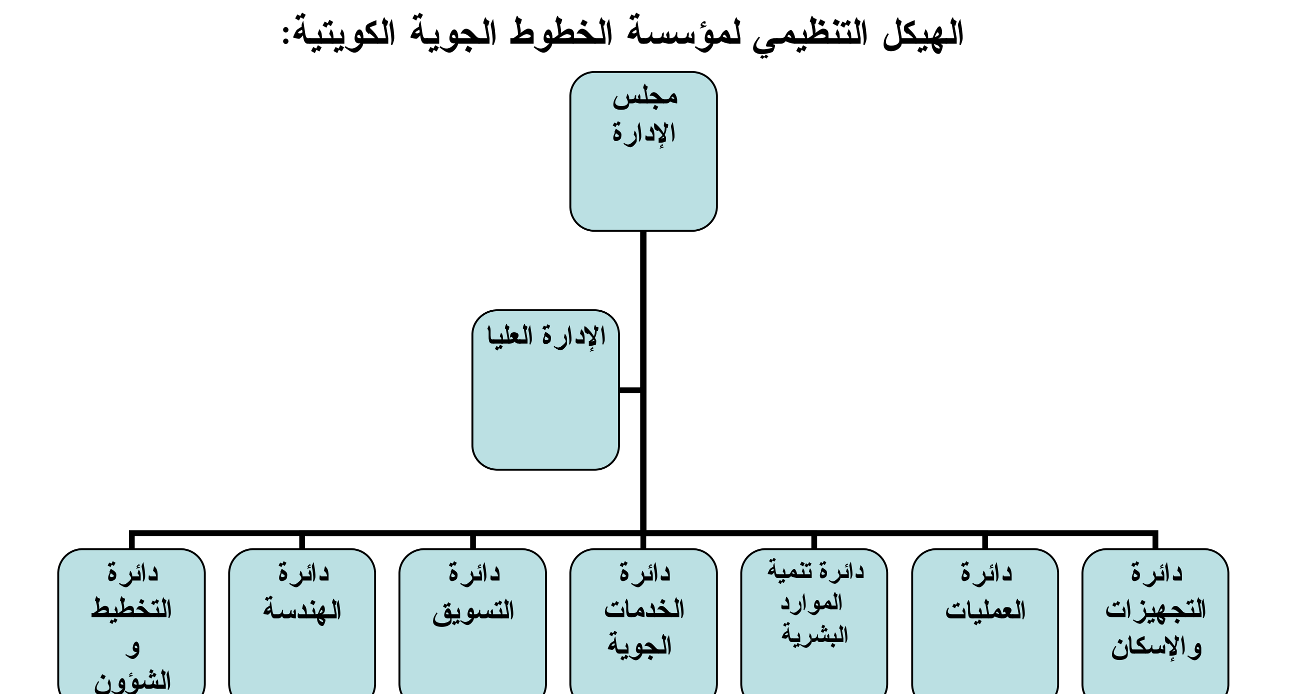
الدولي، البالغة قدرته 11 كيلوفولت، ورادار دوبلر للطقس، ونظـــام إنـــذار بالريـــاح العرضـــية المنخفضة.

افتتاح المرحلة الأولى لمشروع المركز التجاري، وتضم قاعة وصول جديدة لعامة الركاب ومحال تجارية، وموقف سيارات متعدد الطوابق للانتظار مدد قصيرة، وموقف مظلـــل للانتظـــار مدد طويلة.

2003

افتتاح المرحلة الثانية من مشروع المركز التجاري، وتضم قاعة مغادرة جديدة ومكاتب إضـــافية لتسجيل الركاب ومحال تجارية جديدة. إدخال المنافسة في عمليات المناولة الأرضية.

الهيكل التنظيمي لمؤسسة الخطوط الجوية الكويتية:



بعض انجازات مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية:

الخطوط الجوية الكويتية تحقق شهادة منظمة سلامة الطيران الأوروبي:

حصلت مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية ممثلة بدائرة التدريب والتطوير على شهادة "منظمة سلامة الطيران الأوروبي" 147 EASA والخاصة بتدريب وتأهيل مهندسي المؤسسة العاملين في مجال صيانة أسطول الطائرات .

السبت 10 مارس 2007 - 13:50 GMT+4

وقال مدير دائرة التدريب والتطوير في المؤسسة الدكتور / لافي الظفيري أن منح هذه الشهادة للمؤسسة إنما يؤكد حرص المؤسسة واهتمامها على تقديم أعلى مستويات الجودة والسلامة في التدريب وتمشياً مع الأهداف الإستراتيجية للخطوط الجوية الكويتية ومواكبة المستويات العالمية في صناعة النقل الجوي، وتحديداً في مجال التدريب الفني الهندسي وكذلك حصول المؤسسة على اعترافات واعتماد من جهات معتمدة دولياً من الناحية الفنية والعلمية في مجالي التدريب والتطوير، كما يدعم مستوى السلامة التشغيلية في صيانة طائرات المؤسسة ، بالإضافة إلى مواكبة الاشتراطات المعمول به دولياً للتشغيل مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء في

قطاعي التدريب وصيانة الطائرات على حد سواء ويضع المؤسسة في مستوى يليق بطموحاتها وتطلعاتها المستقبلية ويدعم الاقتصاد الوطني الكويتي .

وأضاف د.الظفيري بأن المؤسسة قد التزمت في عملها في مجال الخدمات التدريبية بأعلى المعايير الدولية حيث أنها تسعى دائماً لتقديم الأفضل والأجود لعملائها ، منوهاً إلى تحقيق المؤسسة شهادة IOSA المتعلقة بالسلامة التشغيلية التي تمنحها إلى المنظمة الدولية للنقل الجوي IATA لتضاف إلى شهادة هيئة الطيران الفيدرالية FAR ، وشهادة منظمة الطيران الأوروبية المشتركة JAR .

ونوه الظفيري بأن حصول المؤسسة على هذا الاعتماد يضعها في مواقع الريادة المتقدمة في منطقة الشرق الأوسط ، حيث أن هذا الاعتماد من أهم الاعتمادات العالمية التي تمنح للشركات العاملة في صناعة النقل الجوي ويعكس تقدير منظمة سلامة الطيران الأوروبي لقدرات المؤسسة وجهودها المستثمرة في مجال التدريب الفني وكذلك خدماتها المعتمدة من السلطات العالمية المختصة ، مشيراً بأن حصول المؤسسة على هذه الشهادة قد جاء نتيجة جهود مخلصة وحثيثة بذلت وتبذل من العاملين في المؤسسة بمختلف قطاعاتها لرفع مستوى التدريب إلى المراتب الدولية هادفين إلى تحقيق المستوى الرفيع في الأداء والسلامة .

الجدير بالذكر بأن مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية قد أنشأت مركز تدريب ويختص في تنظيم وإقامة الدورات التدريبية والدراسات التخصصية في مجالات الحاسب الآلي ، اللغة الإنجليزية ، التدريب في علوم الطيران التجارية والإدارية والمالية بالإضافة إلى التدريب في مجالات الخدمة الجوية ، الشحن الجوي ، حجز ومبيعات تذاكر السفر ، التسويق ، تدريب هندسة وميكانيكا الطيران والسياحة والنقل الجوي وقد حقق هذا المركز المستوى العلمي والفني المتميز في التنظيم والإشراف على الدراسات والدورات المتخصصة للعديد من الجوانب العلمية.

مستقبل مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية:

نقلا عن رئيس مجلس إدارة الخطوط الجوية الكويتية في 2008/7/12 أن من المتوقع خصخصة الناقلة الوطنية التي تتكبد خسائر في غضون عشرة أشهر.

وكان مجلس الأمة (البرلمان) الكويتي أقر في يناير كانون الثاني خطة لطرح 40 في المائة من الشركة للاكتتاب العام وبيع 35 في المائة إلى مستثمر للأجل الطويل في غضون عامين.

ونسبت الوكالة الرسمية إلى حمد الفلاح قوله ان خطة لتقييم أصول الشركة ستقدم إلى وزير المواصلات قبل أغسطس آب.

توقع رئيس مجلس الإدارة – العضو المنتدب في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية حمد الفلاح اليوم أن تتم عملية خصخصة المؤسسة خلال العشرة أشهر المقبلة."

أخذت كل المعومات الواردة في الملحق رقم(2) من موقع مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية.

ABSTRACT

The Effect of Prevailed Leadership style on Kuwait Airways Staff Performance

By

Mohammad Talal Fhaid Al-Azemi

Supervisor

Dr. Salim Al-Oun

The study aimed to identify effect of leadership patterns on staff performance employed by Kuwait Airways by demonstrating the effect of autocratic، democratic، and *laissez faire* patterns on staff performance.

This study sample was randomly selected from Kuwait Airways population. For collecting data، a questionnaire specifically designed for this study was administered on managers (*n*=60) of which 42-usable questionnaires were returned، and on staff members (*n*=200) of which 153-usable questionnaires were retuned.

For data analysis and testing for hypotheses، the Statistical Package for Social Sciences SPSS was

As a result of data analysis, the following findings were drawn out:

1- Results showed that. The *laissez faire* pattern was ranked firstly with a mean of (3.15) followed by the democratic pattern with a mean of (3.03), while the autocratic ranked in the third place with a mean of (2.73)

1- Results revealed moderate and positive performance of Kuwait Airways staff members.
2- There was a negative relationship between the autocratic and *laissez faire* patterns and staff performance.
3- There was a positive relationship between the democratic pattern and staff performance.

Recommendations included that:

1- Kuwait Airways has to adopt the democratic leadership pattern by encouraging managers to discuss problems faced by employees، rewarding employees for overtimes، encouraging communication among staff members، fostering the spirit of cooperation and social interaction among employees، enhancing mutual trust between employees and manager، and involving staff members in the decision-making process.
2- Kuwait Airways has to eliminate the autocratic leadership pattern by inhibiting authoritarians، reduce the possibility of manager to make favor on expense of other employees، discouraging manager's loyalty approach to access advantages، preventing from making pressures and threatens on employees، eliminate managerial hindrances and develop a plain organizational structure.
3- Kuwait Airways has to get rid of the laissez faire leadership pattern by intensifying control measures، encourage participation in planning، punishing those underperformers، taking decisions without hesitation، taking employee problems into account، authority delegation should be justifiable.